

出國報告（出國類別：考察）

赴美國考察人力資源管理 業務運作報告

服務機關：行政院人事行政總處

姓名職稱：行政院人事行政總處專門委員 翁慧敏

行政院人事行政總處專員 吳岳軒

行政院人事行政總處專員 曾榮國

行政院人事行政總處專員 黃曦緹

派赴國家：美國

出國期間：107年7月14日至7月22日

報告日期：107年10月22日

目次

壹、前言.....	1
一、 考察緣起.....	1
二、 考察行程.....	1
貳、加州州政府與舊金山市政府組織簡介	2
參、考察紀要.....	4
一、 舊金山市長身障事務辦公室	4
二、 加州參議院公務員及退休委員會	8
三、 加州州政府人力資源局	10
四、 駐舊金山辦事處.....	15
五、 聖塔克拉拉郡就業服務處	16
肆、考察心得與建議	26
附錄一：舊金山美國身心障礙者法保障手冊.....	31
附錄二：科長級/股長級全州領導力學習目標.....	33

壹、前言

一、考察緣起

為瞭解美國地方政府公務人員身心障礙人員進用、人力資源管理系統及待遇福利制度等相關人力資源管理業務運作，本總處規劃赴美國考察美國政府相關州政府、市政府等機關（構），以瞭解美國公部門進用身心障礙人員相關規範、人力資源管理系統之建置與應用及待遇福利退休等議題，作為我國相關政策規劃與執行之參考，爰本次特組成考察團由本總處培訓考用處翁專門委員慧敏擔任團長，同培訓考用處吳專員岳軒、人事資訊處專員榮國及給與福利處專員曦緹等 4 人赴美國舊金山地區考察。

二、考察行程

本次考察行程由駐舊金山臺北經濟文化辦事處（以下簡稱駐舊金山辦事處）許副組長欽琮協助接洽安排拜會相關機關（構）事宜並協助翻譯，期間並安排拜會駐舊金山辦事處（Taipei Economic and Cultural Office in San Francisco），由馬處長鍾麟接待，介紹美國舊金山地區現況、公務人員退休金制度及駐外館處當前重要業務等。實際考察行程及重點如下：

日期 (舊金山當地時間)	考察及拜會機關	討論議題
107 年 7 月 16 日	舊金山市長身障事務辦公室 Mayor's Office on Disability	身心障礙人員之進用保障
107 年 7 月 17 日	加州參議院公務員及退休委員會 Public Employees, Retirement, and Social Security Committee	加州公務人員退休制度
107 年 7 月 18 日	加州人力資源局 California Department of Human Resources	加州公務人員待遇福利協商制度、人力資源系統
107 年 7 月 19 日	駐舊金山臺北經濟文化辦事處 Taipei Economic and Cultural Office in San Francisco	舊金山市及加州現況、駐外館處業務重點
107 年 7 月 20 日	聖塔克拉拉郡就業服務處 Santa Clara County Employee Services Agency	人力資源管理系統之應用

貳、加州州政府及舊金山市政府組織簡介

美國於西元 1776 年獨立並制憲成立憲政聯邦共和制（Constitutional Federal Republic）。美國憲法為國家最高法律，不但確定聯邦和州政府結構，同時確立了政府正當性與許可權，美國憲法不僅確定了聯邦政府的結構和權力，同時對州政府也有基本規定。至於各個州部分，也有各自的州憲法，州憲法內也有針對州內地方政府有規定。地方政府是指各州下市、郡、鎮以及特別選區的政府。地方政府負責管理當地的自然資源或交通系統。

聯邦政府的權力和職責範圍由美國憲法規定。屬於聯邦政府的權力包括：州際貿易、國防、造幣、移民及入籍、以及與外國簽定條約等。但隨著時間的發展，美國憲法為回應時代變化進行解釋和修正後，聯邦政府權力也隨之有所改變，例如聯邦政府通過與州政府的合作，制定出一些由聯邦提供經費、州政府實施的法律和項目，這種合作領域主要包括了：國土安全、緊急行動、交通、教育、社會福利、住房補貼與營養補助等。這些項目須按聯邦規定運作，透過這樣形式的合作，使得聯邦政府具有影響州政府的能力。以下謹就加州、舊金山市郡簡介如下：

一、加州（State of California）：

加利福尼亞州（以下簡稱加州）是美國西部太平洋沿岸的一個州，別名叫做「金州」（The Golden State），於 1850 年 9 月 9 日加入美國聯邦（第 31 個加入）。加州面積為 423,970 平方公里，寬 400 公里，長 1240 公里（全美第三大），人口約 39,144,818 人，首府為沙加緬度，最大都會區為洛杉磯地區，最大城市為洛杉磯市。今天的加州是全球人口與文化最多元的地區之一，同時是美國的科技和文化中心之一，也是美國農業大州，及世界影視中心。加州州政府組成係依據加州州憲法規定，包含行政機關（加州州政府及其相關機關）、立法機關（加州參議院及加州眾議院）及司法機關（加州最高法院及各級法院）。

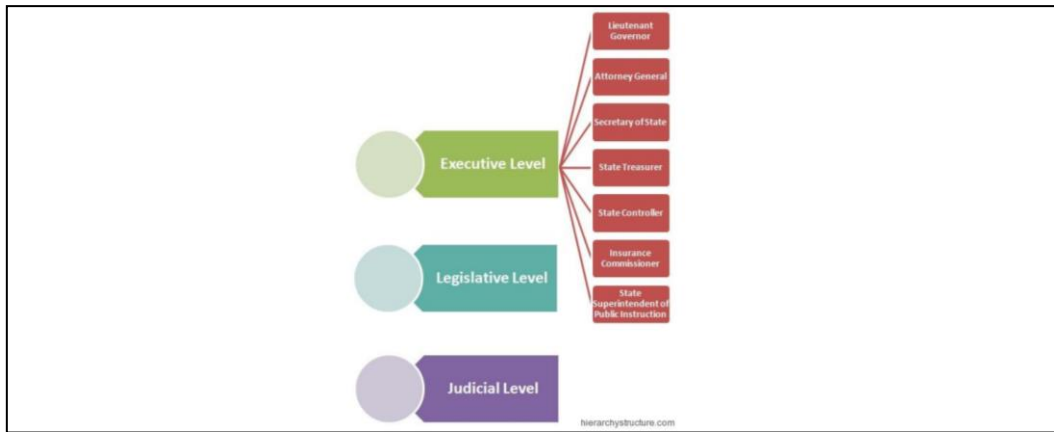


圖 1：加州州政府組織架構

二、舊金山市郡（City and County of San Francisco）：

舊金山正式名稱為舊金山市郡（City and County of San Francisco），是美國加利福尼亞州北部的一座都市，也是加州唯一市郡合一的行政區。位於舊金山半島的北端，東臨舊金山灣、西臨太平洋，人口約 86 萬，為加州第四大城。其與南邊的聖馬刁郡、南灣的聖荷西與矽谷地區、東灣的奧克蘭與柏克萊、以及北邊的馬林郡與納帕郡合稱為舊金山灣區。

舊金山是北加州與舊金山灣區的商業與文化發展中心，當地住有很多藝術家、作家和演員，在 20 世紀及 21 世紀初一直是美國嘻皮文化和近代自由主義、進步主義的中心之一。這個城市同樣以其眾多的網際網路公司而聞名。舊金山也是受歡迎的旅遊目的地，與其涼爽的夏季、多霧、綿延的丘陵地形、混合的建築風格，和各個景點聞名有關。另舊金山也是五大主要銀行和許多大型公司、機構的總部所在，例如 Twitter、優步（UBER）等。

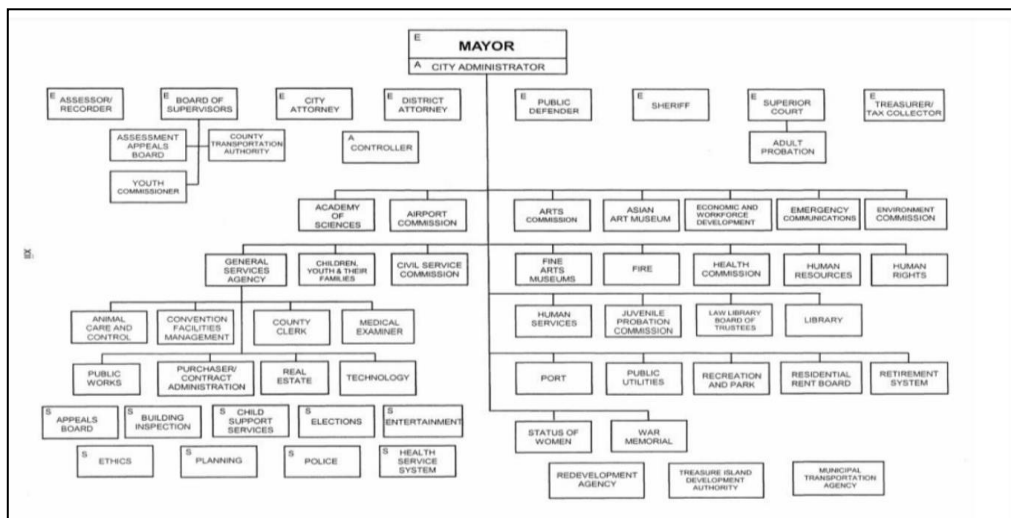


圖 2：舊金山市政府組織架構

參、考察紀要

經考量與考察議題相關性及協洽拜會行程可行性，謹將本次拜會美國加州地區重要機關之交流結果臚列如下：

一、舊金山市長身障事務辦公室

本團於 107 年 7 月 16 日上午由外交部駐舊金山辦事處金副組長欣潔陪同赴舊金山市長身障事務辦公室拜訪，由該辦公室副主任 Joanna Fraguli 女士接待，並就政府進用身心障礙人員（以下簡稱身障人員）之相關議題進行雙方之交流討論：

（一）美國身心障礙者法案發展情形及舊金山市政府身障人員之進用情況

目前國際間對於身障人員就業政策概約可分為二大類型，第一類採機會平等取向（equality of opportunity approach），主要以反歧視法為基礎，如美國、澳洲及加拿大；另一類則為定額進用取向（employment quota approach），以定額進用比例與差額補助費為基礎，如德國、法國及荷蘭等。美國向來不採取強制進用身障人員之政策，其主要重心還是放置於消除對於身障人員的差別歧視上。1973 年美國政府訂定之「復健法」（The Rehabilitation Act）特別規定，與美國政府簽約超過一定金額之機構，應優先僱用身障人員，如不積極進用，當事人可向勞動部提出控訴，必要時政府可終止契約。1990 年美國聯邦政府制定「美國身心障礙者法」（The Americans with Disabilities Act, ADA），全面禁止在進用上對身障人員有所歧視，主張只要透過合理的調整和改善職場環境，就可以使身障人員得以於職場中工作，成為第一個「以權利為基礎（rights-based）」的身心障礙政策法規典範。

（二）舊金山市政府為提高進用身障人員比例之相關措施

舊金山市政府對於身障人員之進用，係採機會平等取向，如同美國「民權法案」（Civil Rights Act of 1964）與「復健法」501 條款所揭示禁止歧視之原則，亦即在機關內身障人員亦等同於一般人員，適用相同規定與考核獎懲機制。Joanna 女士也表示，身障人員所企需者為公平平等的對待，而非特別的保護。舉例來說，在舊金山市，身障人員於應徵職位時，也必須與一般人員相同地參加各種進用考試或者面談，惟雇主須提供身障人員一段更長的考

試準備期間供其準備應試。

(三) 舊金山市政府之身障人員輔導就業服務

舊金山市政府並未提供身障人員特殊或差異化之相關輔導及就業服務，惟依據「復健法」502 及 503 條款，雇主須提供身障人員無障礙設施以及建構合適的工作職場環境，「美國身心障礙者法」規定，身障人員如有職場工作環境改善之需求，應主動告知雇主，雇主有義務達成身障人員所需之工作輔助需求（例如：提供合適的工作場域及工作輔具設施）。另外，在加州亦有相關私人機構及非營利組織（NGO）會針對特定障別之身障人員提供就業輔導，例如加州視障者重建中心（Orientation Center for Blind, OCB）及發展障礙者家長協會（The Arc of San Francisco）等。

(四) 舊金山市政府在公平不受歧視之概念下保障身障人員之就業權利

舊金山市身障人員之進用核心精神在於平等無差別對待的觀念，身障人員能夠應徵某項職位，也就是表示身障人員具備該職位所需之職能，也能夠和一般人員一樣完成該職位所要求之任務。Joanna 女士更進一步以其自身經歷為例表示，她自幼即為身障人員，完全係憑自己持續的努力，自希臘遠渡重洋來到美國，進入政府部門服務，身障人員所期盼的，並非政府公權力的保護，而是希望能有一公平不受歧視的機會。

(五) 舊金山市政府之身障人員績效評比制度

在舊金山市針對身障人員之績效評比並無特殊設計，身障人員與一般人員均適用相同之績效評比標準，惟身障人員如對於其績效考評成績認為係雇主有因其身障身分所為之歧視或其他不平等待遇，可依「復健法」及「美國身心障礙者法」之規定尋求法律上之救濟。



圖 3：本考察團於舊金山市長身障事務辦公室合影，前方左一為該辦公室副主任 Joanna Fraguli 女士

(六) 舊金山市政府協助身障人員之特殊資訊科技設施

由於身障人員之情況各異，目前舊金山市政府並沒有一整套特別為身障人員設計的資訊科技支援工具。但若身障人員因工作需要而需購買特別的軟硬體設備時，可主動向主管提出，並經過一場稱為「合理性調整」(reasonable accommodation)的討論程序，由雇主與渠等人員雙方討論出合適的工作調整，此討論程序為受「美國身心障礙者法」保障規定的一項合法需求。在此討論程序為：

1. 首先身障人員應告知雇主其需求，包含所需之軟硬體輔助設備、工作環境之調整、工作方式之改變等。
2. 雇主分析身障人員工作上需完成之任務，並經由雙方討論協調，共同找出可使員工順利工作之方式。
3. 若調整的方式是可行的，雇主即有義務做出相關的調整。即使該調整方式所需之軟硬體設備非常昂貴，通常員工還是可以獲得該項設備。例如身障人員若有視覺障礙需要一個特殊的軟體讀出電腦螢幕上的文字，即

使該軟體需花費數千美元，但經合理性調整討論程序後，人事部門通常仍會同意提供該軟體。

4. 但若身障人員之需求並非特殊軟硬體設備或工作環境之調整可改善，而是牽涉到工作規定的調整，例如「因慢性背痛，早上須花費較長時間起床，能否晚一小時上下班。」則身障人員必須自己想辦法證明此項需求之必要性，必要時可能需要醫生協助證明為何這項需求是必要的。
5. 另依據美國身心障礙者法規定，身障員工有義務針對自己的需要向雇主提出需求，雇主則需盡力支援並滿足員工之需求。若雇主發現員工在做某項工作時花費太多時間，或無法順利完成，也可主動和員工溝通，一起找出解決之道。若員工認為自己的工作沒有問題而拒絕時，雇主也不可強迫員工做出改變，除非工作效能已被嚴重影響。



圖 4：Joanna 女士所使用之類似筆記型電腦的滑鼠板，使用者只需以手指在小範圍內滑動，即可移動滑鼠，可提供手腕關節移動困難之人士使用。

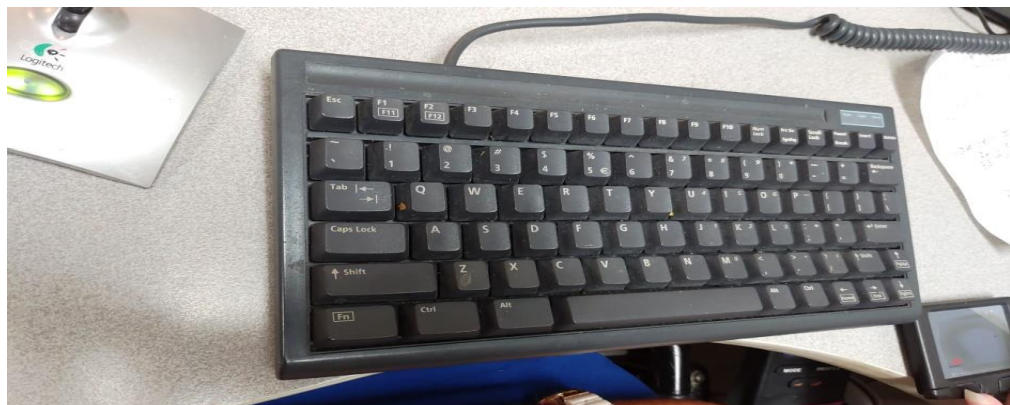


圖 5：Joanna 女士所使用之單手鍵盤，專門設計供單手使用



圖 6：Dragon Naturally Speaking，一款語音辨識軟體，使用者可不需打字，由軟體做語音辨識。且軟體具有機器學習的能力，其辨識率會隨使用者使用的次數逐步提高。

二、加州參議院公務員及退休委員會

本團於 107 年 7 月 17 日上午由外交部駐舊金山辦事處許副組長欽琮陪同赴沙加緬度（Sacramento）拜訪加州參議院公務人員及退休委員會，並就加州公務人員退休制度等相關議題進行交流討論：

（一）加州公務人員退休制度介紹

有關加州公務人員退休金改革是從 2013 年起生效，且加州法令規定此一改革是不溯及既往的。改革後的新制度僅適用於新進人員，現任公務人員及已退休的員工是不受影響的。

為協助員工提早進行退休規劃，並瞭解潛在的退休收入來源，加州州政府提供員工：公務人員退休金系統（CalPERS）、儲蓄加值系統（Savings Plus）、退休後工作媒合、退休人員健康保險等相關資源。而員工退休後之收入，除了個人儲蓄之外，主要還有來自公務人員退休金系統（CalPERS）的養老金、參加社會安全保險的年金，以及個人在職期間選擇參加的儲蓄加值計畫等所產生的投資獲益。

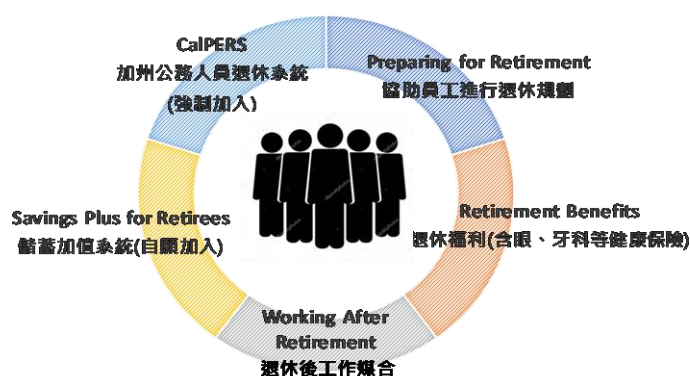


圖 7：加州公務人員退休福利措施
（資料來源：本報告自行繪製）

1. 加州公務人員退休金系統（The California Public Employees Retirement System，CalPERS）：CalPERS 是全美最大公務人員退休養老系統，屬於確定給付制系統，目前其成員包括約 88 萬加州公務人員、57 萬已退休人員、9 萬多受益人，以及 37 萬非會員，總計 190 多萬人。這些成員主要來自於州政府（31%）、學校部門（38%），以及其他公務部門（31%），約各佔三分之一。CalPERS 亦提供加州公務人員及其家屬健康長照服務。
2. 儲蓄增值系統（Savings Plus）：由於前述加州公務員退休金制度（CalPERS）養老金和社會安全保障可能無法完全提供員工足夠的收入，來維持退休期間的生活水平。因此對員工而言，儲蓄增值系統即是另一項增加退休後收入的重要資源，也是機關提供給員工的福利，不過因為每個人的財務狀況不同，所以儲蓄增值系統是依員工的意願自由選擇參加，加州政府非常鼓勵員工參加此一確定提撥制的基金，此系統包含 401（k）計畫和 457（b）等計畫，每個計畫包含非常多樣性的投資選項，如高獲利高風險或低獲利低風險的投資項目，皆可自由選擇，以滿足每個員工不同的需求。員工可使用此一系統建立退休儲蓄專戶，專戶將依據每個人投資方案的不同，自動從員工薪資中扣除投資金額，此外透過這種方式投資的薪資無須繳稅，待退休領回時才需課稅，因此可以繳相對較低的稅。如員工在退休前欲提早領取該專戶的資金，將必須繳納相當稅金。
3. 許多人認為加州公務人員退休金系統的資金是來自納稅人。這是一種錯誤的

認知。截至 2017 年 6 月 30 日為止的數據統計，CalPERS 支付的每一美元退休金，其中 61 美分來自投資收益，26 美分來自雇主繳納，13 美分來自員工。意即對於 CalPERS 而言，投資所帶來的收益才是對公務人員退休系統最大貢獻的資金來源，其次才是雇主及員工繳納之額外資金。



圖 8：本考察團成員與加州參議院公務員及退休委員會接待代表合影

三、拜會加州州政府人力資源局

本團於 107 年 7 月 18 日上午由外交部駐舊金山辦事處許副組長欽琮陪同赴沙加緬度（Sacramento）參訪加州州政府人力資源局，承蒙該局副局長 Pam Manwiller 女士、公共關係處副處長 Andrew LaMar 先生、人力培育部門經理 Sarah Gessler 女士等人接待，雙方並就加州州政府爭議協商、人力資源管理系統及人力培訓等相關議題進行交流討論：

（一）員工之待遇調整

1. **工會組織**：目前加州州政府總計有 21 個員工工會。而加州州政府大約於 1980 年間通過與員工工會談判的相關法令。依據上開法令，有關加州公務員的薪資、工作時間、休息時間及加班等事項皆是由加州州政府人力資源局代表與員工工會進行協商而決定。而加州公務員的薪資屬單一性的固定薪資，並沒有獎金設計。剛進入機關的員工薪資水平差異不大，而員工每年的待遇調整就是依據人力資源局與工會談判結果來決定調整

幅度，愈強勢的工會愈有可能爭取到優渥的加薪方案，但是此類強勢工會對於會員所收取的會費也相當驚人。此外工會亦會視政府的稅收情形提出調薪幅度，如果政府稅收較優，工會可能據此提出較高的調整幅度方案。

2. **協商及執行單位：**主要由勞工關係處（Labor Relations Division）、財政經濟處及福利處合作進行協商與執行。其中勞工關係處主要兩個職掌，一是與工會談判，二是對於員工薪資及工時相關法令進行研究。該局財政經濟處的職掌之一是蒐集並瞭解聯邦政府、其他州政府及私人公司的員工待遇及退撫方案等相關資料，並將這些數據提供人力資源局作為與工會談判時的重要參考資料。至該局福利處則是負責執行政府部門與工會的談判結果，並發放員工薪資。
3. **協商過程：**州政府與工會談判的結果最後必須落實在法制上，談判過程是先由工會派出代表並擬具相關提案與政府部門談判，整個協商期可能從 1 個月到 2 年不等，如工會與政府部門達成共識，雙方將擬訂初步的協定，並交由工會代表帶回工會，並由工會成員投票表決同意或否決，如果工會成員皆同意該協商結果，工會會長將簽署一份正式的同意聲明。這個協商的過程是完全透明的，也就是說在談判的過程中，工會代表會隨時將談判情形及結果回報給工會，如果談判結果與工會一開始所提出的提案不同，工會會員均能有機會向其代表表達意見。**當工會正式同意該協商結果**，政府部門將會把這份初步協定內容送交議會審查，經議會同意後再由州長簽署備忘錄（MOU）。備忘錄一經簽署完成即具有法律效力，其效力依簽署內容不同，效期可長達 1 年至 5 年。經瞭解，直至 2017 年為止，加州人力資源局勞工關係處已成功的與 20 個工會確立了 43 份備忘錄。這些備忘錄中的協議內容包括員工的薪資福利和退休照護等相關事項。又備忘錄（MOU）的內容如在正式生效後需要進行修正或變更，須由人力資源局通知相關工會，並由工會就擬修正事項進行分析，以確認這項變更對於員工權益的影響。另外政府部門在執行備忘

錄（MOU）事項時若是出現爭議，將交由人力資源局的評估小組進行仲裁。至於沒有參加工會的員工，或是有參加工會卻沒有加入集體協商談判的人，他們的薪資福利及工作時間等事項將由人力資源局直接與他們討論進行簽約。

4. **員工的解僱**：當州政府發生財政困難時，有可能做出解僱員工的決定。一旦政府決定解僱員工，則必須事前通知員工所屬工會。工會無法否決政府對於裁員的政策，但是有權與政府部門就解僱員工的層級、規模及人數等事項或是其他補償事項進行談判。而談判過程中，人力資源局的財政經濟處負責就工會所提出的各種方案進行客觀評估，以瞭解工會提出的方案對於政府財政支出的影響規模。而財政經濟處做出評估的過程是公開透明的，其評估結果也會同步讓工會瞭解。

5. **醫療保險**：由於美國醫療是非常昂貴的服務，且聯邦政府並無類似我國全民健康保險的制度，所以各政府機關及民間企業對於員工福利政策主要著重在健康及醫療保險方面，並希望藉由優渥的保險方案吸引員工加入，至於加州州政府員工的醫療保險項目主要有三大項：

(1) **健康保險**：加州公務員退休金系統（CalPERS）負責提供公務人員的健康保險。員工可從該項系統提供的各項健康保險計畫中選擇符合自己所需的方案，並依據其選擇的方案不同，政府將替員工支付部分保費。

(2) **牙科保險**：加州政府對於公務員及其家屬提供多樣性的牙科保險計畫，員工可選擇的保險方案與其所屬工會與州政府談判的結果有關，此外，政府將視員工所選擇的方案及承保的家屬人數之情況不同，決定保費補助的百分比。

(3) **視力保健**：任職半個月以上的加州公務員，有資格參加視力保健計畫，員工可以每年接受一次眼科檢查，及享有配鏡片和鏡架服務。

（二）加州人力資源局之人力資源管理資訊系統發展

加州人力資源局之編制類似本總處，負責制訂人事管理之相關規定或準則，及各機關人事單位需遵循之人事作業程序。各項人事作業之實際執行仍

由各機關人事單位完成，加州人力資源局定期至各機關人事單位，稽核其作業及程序是否符合該局之規定。

加州人力資源局和本總處最大差異在於，加州州政府之整體資訊科技發展及管理，係由加州科技部（California Department of Technology, CDT）管理及制訂相關規範，除加州州政府員工薪資管理系統及線上考試認證（含人員招募）系統外，加州人力資源局並未如本總處開發多項人事作業相關之資訊系統供各機關使用。加州各機關之人事單位若有人事作業相關之資訊需求，係由其資訊單位自行處理。因此某些規模較小之機關，若無資訊單位之編制，甚至仍採用人工作業之方式完成各項人事作業。

由於目前資料可攜及資料分析之趨勢日益重要，加州人力資源局於 2013 年起，建置全州共通之訓練管理系統，採用中心化資料庫記錄公務人員受訓之資料。公務人員轉換機關時，新機關可立即得知公務人員過往受訓紀錄，以避免重覆受訓之問題，並可考慮針對年代久遠之訓練項目，重新施訓以更新公務人員之專業知能。

在資料分析上，由於過去各機關人事單位皆以獨立方式進行人事業務，導致人事相關之資料分散於各機關，無法進行深入之人事資料分析。加州人力資源局為解決此問題，遂召集其他與人事作業相關之部門，組成人事治理委員會，並建立全加州人事資料交換計畫。參與該計畫之機關，可將資料上載至中心資料庫，並可向該中心資料庫申請接收其他資料，以達成各機關間資料交換及共享，藉此增加資料整合性及正確性。目前該資料交換計畫尚在建置階段，待未來資料整合完成，加州人力資源局將在該中心資料庫上，利用資料科學、統計、資料視覺化等相關技術進行人事資料分析，以獲取對人事管理有利之資訊。

（三）公務人員資料是否開放供學術界研究，以及於開放資料的同時，如何保護公務人員個人隱私之議題

由於公務人員薪資是由政府稅收給付，因此公務人員薪資按規定是必須公開之項目。但依據個人可識別資訊（Personally Identifiable Information, PII）

之規定，涉及個人隱私之資料不可公開，如個人住址、電話號碼等。此類資料僅可以摘要、平均或加總等彙總方式公開。因此可公開之個人資料項目僅包含姓名、職位、薪資。

(四) 人工智慧技術在人力資源管理上提供的協助

人工智慧技術主要係藉由機器學習等技術，訓練機器由大量資料中找出固定模式或特定規則樣態後，由機器自動化完成某些特定任務，例如辨識、分類、預測等。透過資料的不斷增長，機器可逐步從新資料中修正已習得之規則，降低誤差。由於目前加州人力資源局尚未完成資料整合，因此也尚未導入人工智慧技術。在全州共通之公務人員訓練管理系統上，針對不同課程名稱之課程，實際上是否屬於同一核心職能訓練之辨識問題上，目前也僅由公務人員之主管以人工標示該課程之屬性，並未使用任何特別的 AI 技術。



圖 9：本考察團成員與加州人力資源局接待代表合影

(五) 加州人力資源局之各項重要人力培訓計畫

為提供各機關及機構人力甄補、發展以及維持多元人力之相關協助與指引，加州人力資源局特針對各部門管理職以上人員規劃相關培訓計畫，其中最重要的部分係為「全州領導力發展計畫」（The Statewide Leadership Development Program），該計畫採用漸進且整合性的過程來培育政府部門之領導者。該計畫旨在協助各部門培訓股長（supervisor）、科長（Manager）及

簡任等層級人員（Executive），將其轉換為新的領導角色，並不斷發展其領導技能。

1. 全州領導力發展模型（Statewide Leadership Development Model）：加州人力資源局建構了全州領導力發展模型，由哲學、價值及職能等 3 層面廣泛培育領導人員。



圖 10：全州領導力發展模型

- (1) 哲學（Philosophy）：組織所持的一種態度，作為行為的指導原則。
 - (2) 價值（Values）：認為某些事物具有重要性，價值或實用性。
 - (3) 職能（Competencies）：個人在工作中取得成功所需的知識、技能和行為。
2. 主要由加州領導力學院（California Leadership Academy）負責提供各單位股長、科長及簡任層級人員相關培訓課程。
 3. 領導力發展政策（Leadership Development Policy），在 2016 年 6 月，州長 Jerry Brown 簽署了 SB 848 法案，其中規定了對新任命的股長、科長及簡任層級人員所必要之額外培訓時數。
 - (1) 股長（supervisor）：每年須修習 80 小時領導力訓練。
 - (2) 科長（Manager）：每年須修習 40 小時領導力訓練。
 - (3) 簡任人員（Executive）：每年須修習 20 小時領導力訓練。

四、駐舊金山辦事處

本團於 107 年 7 月 19 日上午前往外交部駐舊金山辦事處參訪，由辦事處馬處長、許副組長及金副組長接待並就目前外館相關業務情況及加州當地公務人力體系進行交流討論。



圖 11：本考察團成員與駐舊金山辦事處馬處長(中)合影

五、聖塔克拉拉郡就業服務處

本團於 7 月 20 日上午由外交部駐舊金山辦事處許副組長欽琮陪同赴聖塔克拉拉郡 (Santa Clara) 參訪該郡就業服務處並進行交流討論：



圖 12：本考察團成員於聖塔克拉拉郡就業服務處與該處交流討論

(一) 聖塔克拉拉郡簡介：該郡隸屬於加州，為美國政府之二級行政區，代表州行使治權，為加州 58 個郡 (counties) 當中的 1 個，提供當地與三級行政區

不同的服務，郡政府管理的人口較少，該郡選民投票結果向來傾向民主黨（Democratic），俗稱「藍州（blue states）」，政治氣氛與中西部「紅州（red states）」不同。此外，郡政府具有獨立於州之警察系統（sheriff），其管轄區包含了郡直轄區（unincorporated areas）及小城市（small cities），並負責社會安全網建構。

（二）郡政府職掌事項

1. 郡政府負責執行州政府的稅務事項，例如稅收及房地資產評估。又代為徵收的州稅中，18%為郡所有，其餘歸其他城市或州政府。
2. 執行州政府司法法務相關事項，如檢察起訴、公設辯護、緩刑執行。
3. 進行民眾公共紀錄的資料維護及保存，例如個人出生、死亡證明、房地產過戶等業務。
4. 負責郡內公共設施維護管理，例如公園及道路等硬體設施。
5. 負責經營 18 家州立醫院其中的 1 家，提供無醫療保險的民眾基礎醫療服務、低收入戶的社會福利措施，例如提供食物、生活必需品等，以及給予失業者的協助。
6. 目前推行重點政策如下
 - (1)管理新建公營醫院（New Sobrato Pavilion）：相關成果如 National intensive care unit（NICU）對早產兒的照顧、具有一流設備的全國知名復健中心（Rehabilitation center）。
 - (2)推動公營住宅政策：2016 年 11 月郡民投票通過一項總計 9 億 5,000 萬美元的住宅法案，其中 5,000 萬美元用來提供中等收入的個人或家庭負擔得起的住宅服務，例如提供首次購屋者或鄰近工作地點的住宿等，以減少郡民需以通勤時間和距離換得較為低廉居住成本的情形。另外公營住宅政策亦包含了流浪漢的快速安置住宿計畫，郡政府將提供公營住宅給低收入戶或流浪漢。但此項政策目前面臨鄰避效應（Not In My Back Yard, NIMBY）的挑戰，是棘手的重大政策困境。
 - (3)全年庇護資源計畫：郡內目前有可觀的流浪漢人數，為了因應氣候條

件，郡政府提供全年開放的庇護所。另外透過聯合評估系統，對流浪漢進行評估，視個案不同身心理狀況或需求，分別給予不同的庇護、餐食、醫療協助、住宿等不同服務，如屬於低需求者，則轉介其使用房屋補貼或其他公共福利等。

(4)監獄安全監督：郡政府負責執行州政府監獄相關政策如緩刑或假釋等措施，提供更生人計畫，服務對象為輕罪犯罪者，例如竊盜罪、或 3 年以下罪刑之更生人，避免其重返過去糟糕的生活型態致再次犯罪入獄。並提供一站式服務 (reentry center)，提供更生人合適的就業機會、一周兩次的強制健康諮詢、心理健康的輔導服務、相關就業諮詢等。

(5)移民保護措施：執行聯邦政府移民的相關政策，保護轄區內尋夢者 (Deferred Action of Childhood Arrivals，縮寫為 DACA，意指童年時非法來到美國者之暫緩遣返政策，稱尋夢者)，例如協助渠等訴訟等。

(6)服務弱勢族群：關心包含 LGBTQ 族群¹，或青少年等族群的相關議題，例如變性諮詢、青少年自殺防治等。

(7)食安 APP (SCCDineOut Mobile App)：提供郡民有關當地餐廳的衛生情形，如最近衛生稽查報告等相關資訊。

(三) 員工福利及退休權益簡介：該郡目前負責約 2 萬名現職員工、1 萬名退休者的福利措施。而員工的福利事項係由工會和政府機關協商而來，例如郡政府或市政府員工即有不同的員工福利措施。

1. 員工健康方面

(1)醫療保險：提供 3 種基礎醫療保險方案，其中兩個是「健康維護組織」(Health Maintenance Organizations, HMOs) 的形式，亦即整合醫療財務機構 (如健保公司或組織) 與醫療提供者 (醫師及醫院)，運用一定的財務經費，去照顧某一群人的健康並提供必要的醫療，並共同承擔財務風險，如美國加州的 Kaiser 公司成立了 Kaiser Permanente 基金會，

¹ 註，LGBT 是女同性戀者 (Lesbian)、男同性戀者 (Gay)、雙性戀者 (Bisexual) 與跨性別者 (Transgender) 的英文首字母縮略字。在現代用語中，「LGBT」一詞可廣泛代表所有非異性戀者。又字母「Q」，代表酷兒 (Queer) 和或對其性別認同感到疑惑的人 (Questioning)，即是「LGBTQ」

專門承辦公司員工的預先付款保健計畫，是加州最大的健康維護組織；另 1 個是「定點服務模式」(Point-of-Service, POS) 並未替保戶指定特定的家醫科醫生，容許保戶在就醫時決定醫師，為鼓勵保戶使用系統所提供的醫療提供者名單，在系統內就醫的部分保戶，其醫療費用負擔很少或全免。除了上開基礎醫療保險，另提供 2 個免費的牙科醫療保險方案以及 1 個免費的眼科醫療保險方案，以供選擇。

(2) 醫療免稅額度：

- ① 免稅的「健康儲值帳戶」(Health Flexible Spending Account, HFSA)：除了醫療保險外，郡政府協助員工建立個人年度「健康儲值專戶」，以利員工掌控自己的醫療花費。該帳戶係按曆年制結算，一年為一期，另次年度的 1 月 1 日至 3 月 15 日為結算寬限期。員工每年最高可儲值 2,500 美元進入自己的健康帳戶，這些儲值金額不須扣稅，可用來支付當年度除了醫療保險費以外的醫療支出，包含處方用藥、門診費自費部分、避孕藥、醫療按摩、驗光配鏡服務等，該帳戶亦可提供用戶以簽帳卡方式在醫院、藥局使用，如員工於當年及次年寬限期內未能使用完儲值的金額，將不予歸還，視同放棄。
- ② 免稅的「看護儲值帳戶」(Dependent Care Assistance Program, DCAP)：運作機制如前述「健康儲值帳戶」，員工每年最高可儲值 5,000 美元進入帳戶，如配偶亦有此帳戶，則每年額度為 2,500 元，無結算寬限期。申請條件為有 13 歲以下孩子，或家中有身心障礙致生活不能自理而需長期照護的照顧對象。本帳戶金額係用以支付長者長期照護的看護費用或小孩的托育費用等。

2. 其他保險及補助

- (1) 基礎壽險 (Life Insurance) 及補充壽險 (Supplemental Life Insurance)：大部分有參加工會的員工得享有保額 2 萬 5,000 美元的基礎壽險，若非屬全職者 (例如按時計酬人員或其他不同工時人員) 亦可參加郡政府所提供的壽險，全職員工之壽險保費全額由郡政府負

擔，部分工時人員則需要自行支付一部分的保費。另員工亦可按其意願投保低廉的補充壽險，其承作公司為 **The Standard Insurance Company**。補充壽險最高保額為 50 萬美元，保額係按薪資級距往上提升，總計區分為 13 個級距，薪資越高者，得選擇更高的保額，而每週自付保費約 1 美金至 30 美金不等。

(2) **意外死亡及失能險 (Accidental Death and Dismemberment Insurance, AD&D)**：除前開壽險外，員工亦得為其自身或家人投保意外死亡及失能險，承作公司為 **The Standard Insurance Company**，保險給付不包含因病死亡者，保額自 1 萬美元至 50 萬美元不等。

(3) **留職停薪之薪給保險-加州失能保險計畫 (California State Disability Insurance, SDI)**：

① **因故留職停薪期間之薪給保險**：此為加州州政府訂定的強制保險，員工如非因公務，而是因疾病或意外導致身心障礙無法工作，或因懷孕、生產而無法工作期間，此保險可支給員工約 55% 的週薪，最高為 1,173 美元之給付。給付金額則依據員工前一年度平均薪資最高的一季作為計算基礎。另依據個案情形，提供最長期間為 52 週的給付。又該保險能涵蓋大多數因懷孕所申請的無給假薪給，通常在預產期前最高給付 4 週薪給，實際生產前最高給付 6 週（自然產）或 8 週（剖腹產）薪給。部分工會協商後之保費金額係為薪資的 1%，又可獲得最高達 10 萬 880 美元的保險給付。

② **家庭照顧假之薪給保險 (Paid Family Leave, PFL)**：本項目亦為失能保險計畫的一環，如為照顧新生兒（包含領養），或照顧重病的家庭成員而必須連續請假的員工，最高給付長達 6 週，提供每週 50 美元至最高 1,173 元的給付。

③ **其他自費失能之給付薪給保險方案**：員工亦得自費選擇長期性的失能給付薪資方案，有基礎方案及特定給付選擇方案等 2 方案可供選擇。

3. 給假 (Time Away From Work)

- (1) 休假或固定休假 (Vacation/Scheduled Time Off, STO)。
- (2) 病假 (Sick Leave)：每年有 96 小時的病假，又工會得與機關彈性協商員工的病假時數。
- (3) 其他假別：
 - ① 服役假 (military leave)：加州政府掌管，為國家或州政府服役的假。
 - ② 喪假 (bereavement leave)：親屬或親密伴侶亡故時給假。
 - ③ 陪審職責 (jury duty)：員工擔任陪審團之陪審員時，機關將會核給相對應的假。
 - ④ 扣薪假 (leave without pay)：最長為 1 年。
- (4) 假日 (Holidays)：包含元旦 (New Year's Day)、馬丁路德紀念日 (Martin Luther King, Jr. Day, 1 月第 3 個星期一)、總統紀念日 (Presidents' Day, 2 月第 3 個星期一)、國慶日 (7 月 4 日)、勞工紀念日 (Labor Day, 9 月第 1 個星期一)、軍人節 (Veteran's Day, 11 月 11 日)、感恩節 (Thanksgiving Day and Friday after)、聖誕節 (Christmas Day) 等。

4. 其他福利措施

- (1) 員工折扣 (Employee Discounts)：員工優惠的店家列表。
- (2) VTA 大眾運輸系統折扣證 (VTA Smart Pass)：不限次數搭乘 VTA 巴士或輕軌系統，該折扣無法於其他運輸系統使用 (例如 AC transit、BART、CalTrain、Muni 和 SamTrans 免費搭乘)，但可同時以同張卡儲值其他系統的金額。
- (3) 員工募款機制：員工得捐款給特定需要照顧的其他員工。

5. 退休：該郡員工目前是使用加州公務員退休金制度 (CalPERS)，許多加州的政府機構皆有參加該制度。本計畫給付金額係依據不同契約特定公式計算。改革後的該計畫稱為 (California Public Employees' Pension Reform Act, PEPRRA)，2013 年 1 月 1 日以後新進員工使用的退休金系統是改革後的 PEPRRA，且支領月退休金的退休年齡自改革前為 50 歲或是

55 歲延長至 57 歲或 62 歲。

(1)年金計算公式：「服務年資（有上限）x 給付比率（依據人員類別和退休年齡計算得來）x 最後平均薪資（典型員工以任職最後 12 個月平均薪資計算；其餘非典型員工以任職最後 36 個月平均薪資計算）=退休年金給付金額」。以一般行政（典型）員工來說，如具備 20 年的繳費年資，並在 62 歲退休，該員工最後平均薪資為 65,000 美元，其月退休金為 2,167 美元（20 年*2%*65,000=26,000）。

(2)給付比率舉例：

人員類別	退休年齡
一般行政（典型）員工	55 歲退休給付 2.5%
安全部門（非典型）員工	50 歲退休給付 3%
新制一般行政（非典型）員工	65 歲退休給付 2%
新制安全部門（非典型）員工	57 歲退休給付 2.7%

(3)延後報酬計畫（Deferred Compensation Plan, DC）：員工得依自由意願參加本計畫，郡政府亦鼓勵員工參加。目前本計畫有高度的參加率，使員工將本計畫當作輔助式的退休給與。本計畫係用於協助員工儲蓄退休金，於美國國稅局相關規定（IRS regulations）下，得將稅前收入儲存於本計畫基金，並降低繳稅的收入，一年最多可存入 1 萬 8,500 美元。繳入的收入將以信託方式管理，至員工離職或退休時領取，員工並得按月份中止或申請參加。員工儲存的退休金，目前由 Fidelity Investments 投資公司管理，員工可選擇該公司提供的多種投資方案，亦可以從自己的帳戶貸款，或是於遭逢急難時提取出來使用。但使用該帳戶金額，需依嚴格的稅法規定辦理，例如將退休金自提存出帳戶時，需要繳付相當稅金，又如果以貸款方式將金額借出，則不得再以急難為由，自帳戶提領金額。

(4)退休人員醫療保險：退休人員得參加現職人員所參加的 Kaiser 基礎醫療保險，目前有三種資格規定，1996 年 8 月 12 以後任職者，需在郡政府服務滿 8 年，2006 年 6 月 19 日以後任職者，需在郡政府服務滿 10

年，2013 年 1 月 1 日以後在郡政府任職者，需在郡政府服務滿 15 年方得享有上開福利。

6. 員工招募措施

(1) **招募類別**：主要區分為典型 (classified) 及非典型 (unclassified) 2 大類職位，其中典型係指永續性的職位，非典型係為機關內為應付臨時性業務所設置的職位，通常指任用期間為 18 個月的臨時性人力。

(2) **組織編制、職位說明與用人需要**：由人力資源部門訂定各部門的編制、單一職位之職務類別、職責工作說明及相應薪資，並統籌規劃薪資報酬制度。人力資源部門亦負責與用人單位溝通選用員工的計畫，例如人力需要及遞補順序，依單位需求確認是先補充管理職缺再補充基層職缺，或是先招募基層職缺，再補充管理職缺。

(3) **招募程序**：

① **招募管道**：招募方式多元，除了線上招募平台可提供職缺相關資料給投缺者並進行初步審核外，該郡政府人力資源單位以透過參加博覽會、馬拉松等活動方式進行人才招募。

② **人員進用來源**：遞補人員來源可自其他單位調任、升遷、或離職再任的員工等相當多元，主要係以勞動契約方式辦理進用，特定部門就另訂特殊進用規定，例如需要滿足某些條件才能向外招募，或是出缺職位時先由內部員工優先進用等。

③ **測驗 (testing)**：人力資源部門會和用人單位溝通該職缺最重視的資格條件，以規劃最適合的測驗。一開始是基本資格評價 (application appraisal)，若投缺者具備該部門所需要的學經歷，則可以於競爭者評分 (competitor review) 中獲得較多分數。另有閱讀測驗 (reading examination)，以瞭解受測者的文字溝通能力，有時也會視職缺需求有數學測驗，或是就特定的職位實施體能測驗。另有角色測驗 (role maintenance) 以了解受測者在實際工作環境的能力。

7. **郡政府與員工及工會關係**：目前郡政府有約 2 萬名員工，分屬 23 個不同

類別的員工工會，包含藍領、護士、醫師、行政、高階職位、公設辯護師等等，工會可就該類別員工的待遇、健康福利方案、退休、工作規則、工時等不同權益面向與機關協商，但議定過程須遵守相關嚴格的程序規定。其中最大的工會，可代表超過 1 萬名員工，如果在協商過程未能取得協議，員工將可行使罷工權。一旦有工會提出罷工，其他工會亦傾向支持，對郡政府提供公共服務具有巨大壓力。就算是小型工會，也可能造成影響。

(四) 聖塔克拉拉郡就業服務處目前使用的職缺招募系統及其運作

聖塔克拉拉郡政府使用的職缺招募系統可供人員登錄經歷、專長、考試及認證等資料。該系統並提供關鍵字搜尋功能，可供系統管理者依目標關鍵字搜尋人員登錄資料。當找到符合該項職缺之資格人員時，管理者可主動寄送招募資訊信件給當事人，詢問其應聘之意願。然因人員登錄資料之格式、方法不一，系統搜尋結果僅能針對人員全部登錄資料進行比對，因此搜尋結果有時未能符合管理者需求，尚需管理者以人工方式介入判讀，暫時無法由系統主動寄送推薦職缺資訊。

在招募人員的工作上，除透過郡政府職缺招募系統刊登職缺相關資訊，郡政府也和部分民間單位簽約，由該民間單位協助將政府職缺資訊發布至其他民間求職網站，例如 indeed 求職網²。依郡政府實際經驗，此作法具有相當之效果，許多職缺申請者即由該網站獲得政府機關之職缺資訊。另外，為避免電子郵件泛濫，導致當事人忽略應聘意願調查信件，郡政府有時甚至會直接至公開活動中招募人員，例如在馬拉松賽事現場，鼓勵成績良好之馬拉松選手，可應聘政府機關中需具備良好體格之職缺（如警察人員）。

² indeed 求職網，<https://www.indeed.com/>



圖 13：本考察團成員與聖塔克拉拉郡就業服務處人員合影

肆、考察心得與建議

經由本次考察拜會美國加州州政府人力資源局及舊金山地區相關單位，獲致寶貴的實務資訊，可歸納相關心得及可供我國參考借鏡之處如下：

一、身心障礙人員進用部分

(一) 建立體系完整之就業歧視法制

我國目前身障人員就業歧視之法制尚未以專法做整體性規範，而係散落見諸於「就業服務法」及「身心障礙者權益保障法」中，彼此內容未做整合，極易造成法制事項疊床架屋之情形。美國自 1973 年「復健法」到 1990 年「美國身心障礙者法」，對於遭受就業歧視之身障人員不只提供周延保障，更將身心障礙者相關之交通、通訊、居住等事項皆制定於「美國身心障礙者法」中統一規範，建議未來可參考美國做法進一步研訂相關法制。

(二) 定額進用制度之修正

從美國的經驗可知，「定額進用」達成比例並不能代表身障人員整體就業情況獲得改善。我國雖然早在 79 年制定「殘障福利法」時，就已經在第 4 條中載明「殘障者之人格及合法權益，應受尊重與保障，不得歧視」，但「反歧視」一直不是臺灣促進身障人員進用的主要核心，而是以「定額進用」做為促進身障人員進用的主要政策。從相關數據也呈現出臺灣總是以身障人員進用人數超過法定進用比例，以及未足額進用的機關（構）數量減少，作為進用身障人員之績效，且除了要求義務進用單位依法必須僱用身障人員外，其他促使這些進用單位能順利輔導身障人員融入工作職場的措施十分有限。由此可見，促進身障人員能夠充分參與就業的「有效」政策，不是基於該國家究竟採用「定額進用」還是「反歧視法」，而是對於「身障人員就業進用」的核心價值，如果認為促進身障人員充分就業是整個社會的責任，自然提供了許多配套的措施，如果國家認為不應該過度的介入，即使有「定額進用」的要求，也僅是徒具形式的以「法律」來強制遵守而已，對於促進身障人員就業沒有太大的幫助。

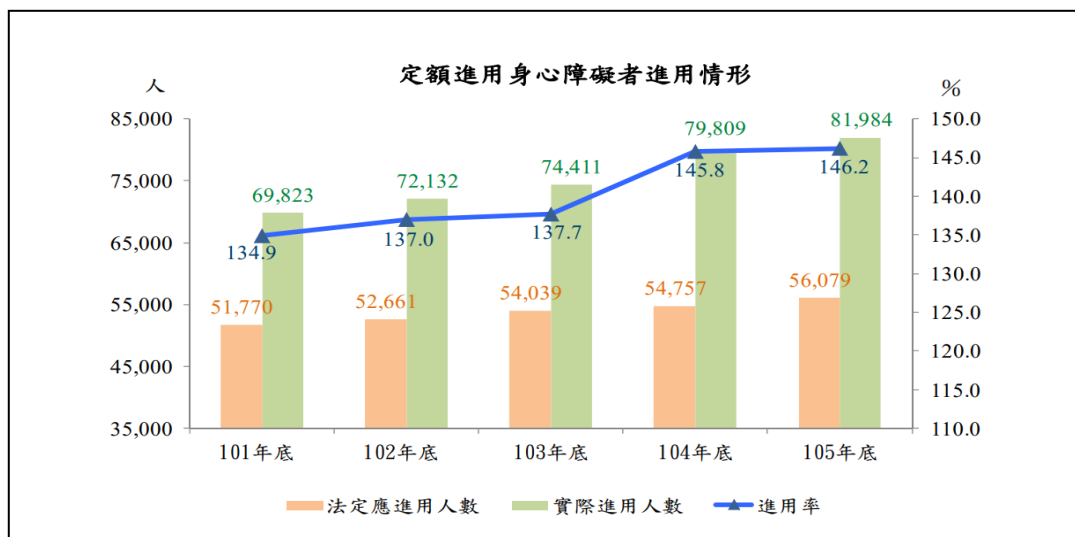


圖 14：我國定額進用身障人員概況

資料來源：勞動部全球資訊網

此外，無論採用何種就業政策取向，促進身障人員就業的目的都在使身障人員融入社會，強制義務進用單位以「定額進用」的方式進用身障人員，並未能促使身障人員融入社會，「定額進用」可能僅僅增加了身障人員的工作機會，卻未必能達到融入社會的目的。我國「身心障礙者權益保障法」之定額進用規定未以身障人員是否具備工作能力為主要考量，易造成雇主為達定額進用標準而僅提供行政庶務性、低層次的工作給予身障人員，成為另一種就業之歧視。

(三) 課予雇主提供合理配合措施之責任

參酌美國「復健法」與「美國身心障礙者法」之立法目的，重新審視相關法規保障身障人員公平之就業機會，禁止雇主於身障人員進用過程中以任何不利於身障人員之方式為差別待遇，並在法律規定中加諸雇主需對遴選合格之身障人員已知之生理或心理損傷造成之工作限制，提供合理之配合措施。亦即具備工作能力之身障人員如需雇主提供合理配合措施以協助其履行其工作，則雇主需對合格之身障人員提供與履行協助工作有關之設備。雇主可依其企業規模大小、財務狀況提供合理之措施與設備（例如：彈性工作時間、電腦打字輔助設備、無障礙電梯等）。

(四) 身障人員工作合理性調整程序

因身障人員之需求各異，統一制訂單一軟硬體標準或專門之資訊軟硬體設備以提供身障人員協助之方式，實務上有時較難達成。此外，不同軟硬體設備適用之對象亦各不相同，採單一標準建置之身障人員軟硬體輔助設備，未必可達成預期之成效。為使身障人員適才適所，舊金山市長身障辦公室採用之「合理性調整」程序應可作為我國參考。經由鼓勵身障同仁主動針對自身狀況，提出工作調整或輔助工具之需求，並由身障同仁與其主管協商討論可行方案，最後由機關撥付預算專案協助，當可創造身障同仁可順利工作，並使機關獲得更高工作成效之雙贏局面。

二、人力資源管理系統部分

(一) 大數據分析

循證化施政為近年來我國政府制訂重大政策之準則，而達成循證化施政之前提，為具備整合式之巨量資料庫，並於其上進行大數據分析。加州人力資源局召集其他機關，建立資料交換計畫之目的，即為建立巨量資料庫。本總處和加州人力資源局同為人事行政之法規制訂及監管機關，然因本總處長期以來已開發累積許多全國共通版人事資訊系統，如網際網路版人力資源管理資訊系統（WebHR）、退休撫卹整合平台、終身學習入口網、生活津貼申請系統等，藉由各機關人事人員直接於共通系統上進行之人事作業，及總處內各系統間彼此資料交換，無形之中早已整合全國各機關多項人事資料。因此在循證化施政上，本總處可謂具有先天優勢。爰此，本總處自 104 年起，已將統計、資料視覺化等技術運用於巨量人事資料，以達成循證化施政之目的。

除由各機關人事人員經由共通系統進行人事作業，及總處內部各系統間彼此資料交換，本總處也採取和加州人力資源局類似之作法，藉由和其他機關交換資料，以提升資料整合性、正確性，並可減少資料重覆登打之問題。本總處目前已和銓敘部、法務部、臺灣銀行公教保險部、公務人員退休撫卹基金管理委員會等機關交換考績、銓審、褫奪公權、退撫基金繳納等人事相關資料。資料整合及共享為未來趨勢，除上述機關外，建議可思考和更多政府機關進行資料交換，以提升資料之整合度及資料之利用價值。

(二) 開放資料

為促進資料利用，開放政府資料供公眾使用為近年來各國政府積極努力之目標。以資料開放指標而論，我國目前為各國之冠³，足見各機關在開放資料之努力。此外，民間也不乏利用政府開放資料，製作資料視覺化、資料加值之應用，如台灣水庫即時水情⁴、中央政府總預算視覺化⁵，即為利用政府開放資料，進行資料視覺化之應用實例。然而開放政府資料之同時，個人資料之隱私保護亦應一併納入考量。本次參訪加州人力資源局，該局開放資料之欄位僅限個人姓名、職位、薪資等三欄位，其他資料欄位僅以摘要、平均或加總之方式公開，即為權衡資料開放及個資隱私後之平衡作法。加州人力資源局對於隱私資料開放之做法，應可作為本總處未來探討公務人力資料是否公開及公開後如何保護當事人隱私之參考。

(三) 發布職缺資訊至民間求職網站

我國公務人員在任用制度上，大部分需通過高考、普考等國家考試，並經基礎訓練及實務訓練合格後，方始成為正式公務人員。機關徵才時，亦基於此原因，多將徵才資訊發布至本總處開發之「事求人機關徵才系統」（以下簡稱事求人系統）。然而，在任用正式公務人員外，我國政府機關尚有聘用人員、約僱人員、研究員、助理、臨時人員等（以下簡稱非正式人員）用人需求。此類人員任用之資格條件並未包含需通過國家考試一項，但凡具備該職位所需之專門技術，並符合一定學經歷者，皆可應聘。惟目前大部分機關在招募非正式人員時，由於作業習慣因素，多僅將招募訊息發布至事求人系統，而未發布至其他民間求職網站，導致非正式人員招募訊息之能見度，僅限於平日即有觀看事求人系統之民眾。建議可參考聖塔克拉拉郡政府招募人員之方式，鼓勵各機關發布非正式人員招募訊息時，可一併發布至民間求職網站，或至各類公開活動場合（如學術研討會、各項技術開發者年會等）徵才，以

³ 國家發展委員會新聞稿：全球開放資料指標 我國蟬聯世界第一，
https://www.ndc.gov.tw/News_Content.aspx?n=114AAE178CD95D4C&sms=DF717169EA26F1A3&s=9628F75B06CCA7DD

⁴ 台灣水庫即時水情，<https://water.taiwanstat.com/>

⁵ 中央政府總預算視覺化，<http://budget.gov.tw/budget>

使更多民間具備專才之人員可為政府機關服務。

三、公務人員待遇福利退休制度部分

(一) 高度自主投資方案，滿足個人不同的退休需求

相較於我國退撫基金是交由政府進行管理投資，加州公務人員退休基金、401(k)、457(b)是委由專業基金公司進行操作，機關會依據基金運作公司每年運作績效及獲益情形，決定是否繼續與該公司簽約，一般來說獲利在5%以下的公司，將被認定是低獲益的公司而被淘汰，此一做法對於退休基金的獲益有極大的保障，甚值我國學習。除此之外，員工亦可以依需求選擇偏好的投資項目，這是一項高度自主的設計，讓每一個人能提前為自己退休後的資金運用做出選擇。我國退休財務準備不足是全國日益關注的問題，因此，所有人都應該以有效的方法來追求退休後的保障，加州州政府的做法值得作為我國未來制度規劃之參考。

(二) 退休規劃是個人的責任

對於退休基金，雇主和受雇者之間應分擔適當資金的責任。政府機關負責監督基金公司對於退休基金的操作，並提供員工多樣性的選擇方案，給予員工及其家人退休後綜合性的保障。而員工得就自我財務情形提早分析並規劃退休帳戶的資金運用。州政府不斷向員工宣導說明並提供退休後財務規劃相關課程，提早讓員工瞭解，退休是需要準備的，如果要維持退休後的生活水準，光靠社會福利是不夠的，必須在退休前就做好適當的資金分配、規劃及管理，並合理的運用退休帳戶。

(三) 公務人員待遇福利之協商程序

由美國加州人力資源局的案例顯示，機關與工會協商員工的待遇福利是一件非常耗費資源及時間的重要任務，需要在雙方極具誠意的理解與溝通下才能順利進行。該局亦設有專責部門就其他政府機關及民間公司的薪資福利數據進行分析，以作為與工會談判及待遇調整的重要參考。雖然因為國情及文化的差異，我國公務人員受限於法律而無法像加州公務人員組成工會，但美國公部門與工會談判的相關制度設計，依然可作為我國政府機關與國營銀行工會或臺灣鐵路管理局等相關工會談判的重要借鏡。

附錄一：舊金山市政府美國身心障礙者法保障手冊（**Know Your Rights under the Americans with Disabilities Act**）

Know Your Rights under the Americans with Disabilities Act!

What is the Americans with Disabilities Act (ADA) ?

The ADA is a civil rights law that protects people with different types of disabilities from discrimination in all aspects of social life. More specifically, Title II of the ADA requires that all programs offered through the state and local government such as the City and County of San Francisco must be accessible and usable to people with disabilities.

Who is protected under the ADA?

The ADA protects individuals with various kinds of disabilities.

What are my rights under the ADA?

The ADA and City policy require that people with disabilities have equal access to all City services, activities, and benefits. In other words, people with disabilities must have an equal opportunity to participate in the programs and services offered through the City and County of San Francisco. Examples of programs that the City offers are CalWORKs, food stamps, recreation and parks, museums, mental health services, substance abuse treatment, subsidized housing, maintenance of curbs and streets and many others to be listed.

The most important rights the ADA provides include:

1. No Exclusion - The ADA does not allow denial of entry to City programs, benefits, activities or services, simply because of a disability.
2. Communication Access - The ADA requires that City agencies communicate to people with disabilities in a manner that is as effective as communication with others. This may require providing services such as:
 - i. large print or Braille (for people with visual impairments) ;
 - ii. ASL interpreters or captioning (for people with hearing impairments) ;

iii. readers (for people with learning disabilities, or other cognitive or visual impairments) ;

iv. communicating via TTY or the California Relay Service (by dialing 7-1-1) for people with speech or hearing disabilities.

3. Programmatic Access - The ADA also requires that City agencies modify their policies, practices and procedures in order to provide an equal opportunity for a person with a disability. Examples of this may include:

i. assistance in filling out forms;

ii. explaining materials or procedures in simpler language so that individuals with cognitive, learning or some psychiatric disabilities can easily understand them;

iii. an appointment so a person does not have to wait in a long line or in a crowded and noisy room;

iv. allowing a person with a psychiatric disability to apply for services over the phone instead of coming into the office.

4. Architectural Access - The ADA also requires that service areas, including bathrooms, public telephones, drinking fountains, etc., be architecturally accessible to people with disabilities.


Note: It is also against the law to retaliate, threaten or interfere with anyone who is exercising his or her rights or anyone helping that person to do so.


What can I do if my rights under the ADA are violated?

1. Contact the ADA Coordinator for the Department involved.

2. Contact the Mayor's Office on Disability if you need further assistance

附錄二：科長級（40 Hrs）/股長級（80 Hrs）全州領導力學習目標
 科長級（40 Hrs）全州領導力學習目標

 CAL HR CALIFORNIA DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES
40-Hour Manager Training Learning Objectives
<p>1.0 Role of the Leader The role of the leader is to ensure our civil service workforce delivers quality services and products to the citizens of California. The leader provides inspirational leadership by engaging, influencing, and empowering others and creating a culture of mission driven success. The leader uses proven techniques of leadership, planning, organizing and talent management, including building solid relationships with labor, to achieve desired business outcomes in the most efficient and effective manner possible.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identify how to lead an organization to perform the mission. 2. Compose a compelling vision and inspire and empower others to bring the vision to life. 3. Define and communicate organizational goals and results. 4. Evaluate how your leadership impacts employee engagement and the organization's culture. 5. Describe and apply how to maximize employee and organizational performance while managing risk. 6. Coach, mentor, and develop others to be effective leaders.
<p>2.0 Techniques of Leadership The leader uses various techniques to create an environment and foster a culture of engagement, accountability, and empowerment to deliver results. Leaders are mindful of the impact their own leadership style has on the performance of individuals and teams and apply leadership techniques appropriate to the situation.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apply appropriate leadership techniques. 2. Analyze how, when, and with whom to delegate authority. 3. Create an environment that engages and empowers others to drive results. 4. Assess how your leadership impacts the performance of individuals and the organization. 5. Assess your leadership strengths and weaknesses in order to maximize your effectiveness. 6. Identify and apply emotional intelligence to enhance leadership skills.

 CAL HR CALIFORNIA DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES
40-Hour Manager Training Learning Objectives
<p>3.0 Planning and Organizing The leader serves as an effective steward of state resources by utilizing best practice management methodologies to operate programs and run organizations.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apply management practices to successfully create or more effectively lead a program. 2. Implement process improvements to increase the efficacy and/or efficiency of a program. 3. Develop a business or implementation plan for a new program or initiative. 4. Apply project management principles and practices to program workloads. 5. Utilize common state practices for budgeting and contracting. 6. Identify how to collaborate and network with others to achieve program results.
<p>4.0 Talent Management The leader builds and sustains a diverse and talented workforce with the capability needed to perform the mission and achieve the strategic objectives of the organization. The leader implements appropriate talent management strategies to allow employees to achieve their full potential throughout the employee life cycle.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analyze how workforce and succession planning drives organizational results. 2. Utilize talent management strategies to maximize workforce performance throughout the employee lifecycle. 3. Apply a competency-based approach to workforce training and development. 4. Communicate and manage organizational changes that impact the workforce. 5. Recognize unconscious bias and how to reduce its negative effects. 6. Apply techniques for managing the performance of direct reports.



CALIFORNIA DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES

40-Hour Manager Training Learning Objectives	
5.0 Performance Management The leader is accountable for organizational performance. The leader plans, prioritizes, and creates metrics to regularly monitor performance. Leaders fully understand the processes they manage and are champions for ongoing process improvement.	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establish organizational performance standards and operating targets. 2. Create and evaluate key performance indicators (KPIs) / metrics to measure organizational performance. 3. Align individual performance goals to organizational performance goals. 4. Engage teams in using data to assess organizational performance and to make data-driven decisions. 5. Identify how to monitor and respond to performance metrics results. 6. Recognize and celebrate individual and organizational successes. 	
6.0 Labor Relations The leader ensures that management honors the agreements set forth in relevant bargaining unit agreements.	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identify labor relations authorities and stakeholders. 2. Define roles and responsibilities. 3. Describe why it's important to, and tips for, establishing positive relationships with local labor representatives. 4. Identify how to utilize the grievance process to the benefit of the employer. 	

股長級（80 Hr s）全州領導力學習目標



CALIFORNIA DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES

80-Hour Supervisor Training Learning Objectives	
1.0 Role of the Supervisor	
1.1 Characteristics / Behaviors	1. Define the characteristics and behaviors of a successful leader in state service and the difference between leading people and managing process.
1.2 Self-Awareness	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describe ways to build emotional intelligence including: emotional self-control, transparency, optimism, empathy, reading non-verbal cues, and self-confidence. 2. Assess personal preferences and explore others' preferences for more effective communication. Examples: Myers Briggs Type Indicator (MBTI), DISC, Hogan, Taking Flight, True Colors.
1.3 Inspirational Leadership	<ol style="list-style-type: none"> 1. Define and describe the State of California Leadership Model (Statewide Leadership philosophy, values and competencies). 2. Assess personal leadership style and strengths to identify development areas. Examples: Strength Finders, Being the Boss, Leadership Challenge.
2.0 Techniques of Supervision	
2.1 Collaboration	<ol style="list-style-type: none"> 1. Develop strategies for building and maintaining diverse relationships. 2. Describe various conflict resolution models and skills used to improve situations and relationships for better results.
2.2 Communication	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identify the importance of using the appropriate communication channels in order to achieve the desired outcome. 2. Practice skills giving and receiving feedback.



CALIFORNIA DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES

80-Hour Supervisor Training Learning Objectives

	<ol style="list-style-type: none"> Practice active listening skills using probing and clarifying questions. Demonstrate adaptability by applying situational communication techniques.
2.3 Good Governance	<ol style="list-style-type: none"> Clearly articulate how the unit goals support the organization's mission. Define and model stewardship for customer service to achieve accountability, transparency, sustainability, and policy compliance. Explore implications of social and environmental issues including concepts of power, influence utilizing SWOT assessments (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats), and/or PEST assessments (Political, Economic, Social, and Technological).
2.4 Team Engagement	<ol style="list-style-type: none"> Create strategies to develop high-performing and diverse teams. Develop strategies to foster employee engagement. Explain alignment between organization mission, vision, and core values, and translate them into an actionable mission and vision for your team. Define how teamwork contributes to the department's mission success. Identify ways to incorporate departmental and informal employee recognition tools into your supervisory style.
2.5 Organizational Change	<ol style="list-style-type: none"> Discuss a change model and identify common reactions to change. Identify strategies to communicate and lead employees through change. Create a plan for managing a current or anticipated process change.
2.6 Personal Credibility	<ol style="list-style-type: none"> Strategize ways to earn and demonstrate personal and professional credibility as a leader.



CALIFORNIA DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES

80-Hour Supervisor Training Learning Objectives

	<ol style="list-style-type: none"> Identify personal responsibility combined with organizational awareness of ethical behavior in a leadership role.
3.0 Planning and Organizing	
3.1 Results Driven	<ol style="list-style-type: none"> Develop team mission and goals by including the entire team in the decision-making processes. Review methods for delegating tasks effectively in order to meet organizational goals and objectives. Discuss how to develop and use metrics to show achievement of unit and program goals. Demonstrate the use of priority management techniques to achieve program objectives.
3.2 Lean	<ol style="list-style-type: none"> Discuss the benefits of applying LEAN principles in the workplace and how they can be used to improve customer service and value. Learn methods to evaluate work processes, identify inefficiencies, and continuously improve for better customer outcomes. Analyze electronic methods for collecting data that help make informed decisions.
4.0 Staffing – Talent Management	
4.1 Recruitment	<ol style="list-style-type: none"> List ways you can work with your manager and human resources to ensure appropriate staffing levels are maintained and to produce an accurate duty statement for recruitment.



CALIFORNIA DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES

80-Hour Supervisor Training Learning Objectives	
4.2 Hiring and Selection	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describe the responsibilities and steps for best practices for hiring including how to properly screen, score, and assess candidates. 2. Discuss best practices of the hiring process to recruit a diverse and dynamic workforce by minimizing conscious and unconscious bias. 3. Practice writing effective competency-based behavioral interview questions and skill assessments. 4. Demonstrate how to prepare for and conduct an effective interview. 5. Describe the probationary period and your roles and responsibilities.
4.3 Onboarding	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identify your role, the benefits, and the process for employee onboarding. 2. Develop a plan for onboarding new employees to the state and your department using available tools. 3. Identify your role and benefits to effectively communicate clear expectations for employee job duties, roles, and responsibilities.
4.4 Coaching / On-The-Job Training	<ol style="list-style-type: none"> 1. Define, discuss, and demonstrate best practices of coaching and on-the-job training. 2. Describe an effective coaching process with direct reports and practice when to apply coaching or counseling techniques to improve work performance.
4.5 Developing Others	<ol style="list-style-type: none"> 1. Design a training and development plan to build a diverse and dynamic workforce of employees who have a variety of skills and abilities and who function effectively to accomplish the mission of the organization. 2. Practice co-developing an Individual Development Plan (IDP) and describe



CALIFORNIA DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES

80-Hour Supervisor Training Learning Objectives	
	how it can be used to maximize employee professional growth.
5.0 Performance Standards	
5.1 Performance Management	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describe how to provide developmental feedback, guidance, and reinforcement to employees regarding current and future performance expectations. 2. Apply techniques for managing work performance of direct reports, including: planning and setting expectations, employee development; monitoring progress, evaluating performance, and recognition. 3. Collaborate and develop an individual work plan with goals, strategies, and metrics aligned to the agency's strategic plan.
6.0 Performance Appraisal	
6.1 Performance Appraisal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describe the purpose, benefits, and best practices of conducting and writing IDPs and Performance Appraisals (PA). 2. Practice preparing, writing, and delivering an effective PA.
7.0 Discipline	
7.1 Leader's Role	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describe the supervisor/leader's roles, responsibilities, and steps in the discipline process and the importance of good documentation. 2. Apply tools and techniques of early intervention and prevention to avoid the need for further disciplinary action. 3. Identify process, partners, and resources for each of the progressive discipline steps.



CALIFORNIA DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES

80-Hour Supervisor Training Learning Objectives	
8.0 Labor Relations	
8.1 Leader's Role	<ol style="list-style-type: none">1. Identify the leader's role in the labor relations process, including grievances.2. Describe at least three resources to guide labor relations issues.
8.2 Laws and Rules	<ol style="list-style-type: none">1. Identify major labor relations terms, components, and requirements and how to apply them. Examples: Fair Labor Standards Act (FLSA), Ralph C. Dills Act, union and non-union issues, worker's compensation.2. Determine under what circumstances employees are entitled to union or other representation.
9.0 Equal Employment Opportunity Principles and Affirmative Action for Persons with Disabilities	
9.1 Laws and Regulations	<ol style="list-style-type: none">1. Describe your role in offering assistance and managing employees in the areas of EEO (Equal Employment Opportunity), civil rights, and workplace safety. Examples include the Americans with Disabilities Act (ADA), Fair Employment and Housing Act (FEHA), Limited Examination and Appointment Program (LEAP), Family Medical Leave Act (FMLA), California Family Rights Act (CFRA), Pregnancy Disability Leave (PDL), and related state and department policies and procedures.
9.2 Leader's Role	<ol style="list-style-type: none">1. Identify your role and resources for hiring, retention, and promotion of applicants and employees with disabilities. Example: LEAP.2. Recognize how to engage protected employees in the interactive process of reasonable accommodation.3. List your responsibilities to create and support a safe and harassment free



CALIFORNIA DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES

80-Hour Supervisor Training Learning Objectives	
	<p>work environment.</p> <ol style="list-style-type: none">4. Identify your role and resources for fostering the Upward Mobility program.
10.0 Sexual Harassment Prevention	
10.1 Legal Aspects	<ol style="list-style-type: none">1. Define sexual harassment and other forms of harassment covered by Government Code section 12940 (j) (AB 1825 and AB 2053).2. Identify behavior which constitutes sexual harassment and abusive behavior.3. Understand the essential elements of an anti-harassment policy.
10.2 Leader's Role	<ol style="list-style-type: none">1. Explain the supervisor/leader's role in sexual harassment and abusive conduct complaints.
10.3 Preventive	<ol style="list-style-type: none">1. Identify the benefits of creating a harassment free workplace.2. Strategize ways to create a harassment free and safe workplace.