

《各國人事制度》

一、請分就法國公務員分類與職群（Corps）體制，暨其考試與任用制度，加以論述。（25分）

試題評析	本題主要考法國公務員的分類方式與考試任用制度，在分類的部份特別要把依據任務性質不同區分職群的特性寫出。另外許南雄老師的書籍提到法國公務員分類是超類、A、B、C、D等五類，但行政院人事行政總處96年度人事人員赴法國、比利時考察人事行政相關業務報告提到法國已經將CD類合併，建議把原先的分類寫出，再說明因應政府再造與工作性質相近的原因，法國將D類併入C類公務員中，除了增加說明，也可以有完整的脈絡論述，再用分類為基礎說明考試與任用的特色。
考點命中	《高點·高上各國人事制度講義》第二回，金盈編撰，頁13-16、頁38-41。

答：

參照法國「公務員身分與管理法」，需符合永業職務、專業職務、依法任命與在國家機關與公營造物具有官職等其中一項條件者，方為法國公務員，以下針對法國公務員分類、職群體制、考試與任用進行說明。

(一)法國公務員的分類與職群體制

1.法國公務員的分類

依據法國文官法的規定，法國的公務員依據層級的高低原先分為超類、A、B、C、D等五類，簡述如下：

- (1)超類：司處長以上之高等政治任命文官與政務官。
- (2)A類：廣義的高級文官，其中高層級文官是主要核心。
- (3)B類：又稱執行類，主要工作為執行政令，處理一般事務。
- (4)C類：又稱書記類，負責書記、打字與速記工作。
- (5)D類：又稱信差類，負責文書傳送業務。

由於政府再造與電子化政府的影響，D類公務員的需求越來越少，且D類工作性質與C類相近，參照人事行政總處96年的考察報告，法國已經將D類公務員合併至C類。

2.職群體制

法國的職群體制亦即法國公務員的分類中，將若干性質相近的工作分為同一個職群，如同我國職系的概念。其中行政、技術、工藝、礦冶與河川等職群為重要職群。其中行政類的財政、評政、主計、外交與省政職群和技術類的橋樑道路職群與礦冶職群可以稱為國家大職群，因為上開行政與技術類的職群主要負責國家重要的政策與設施運作，國家行政學院的結業學生多選擇前述行政類的五大職群。

(二)法國公務員的考試與任用

依據前述公務員分類，法國各類公務員的考試與任用特色如下：

1.考試制度

- (1)A類：A類公務員考試由國家行政學院辦理，分為筆試與口試兩試，除了一般學識與專業知識為考試內容的基礎，A類公務員考試更重視法律、行政與經濟等方面的專業知識。
- (2)B類與C類：B類與C類公務員由各機關自行辦理，亦分為筆試與口試，考試內容以一般學識與專業知識為基礎。

2.任用制度

法國A、B、C類的公務員任用有下列幾項特色

(1)公開競爭且重視性別平等

法國公務員任用要經過公開的考試競爭，錄取經過試用後，方能任用為公務員，但容許特殊狀況下有不同的任用標準，但基於兩性平等原則，要聽取最高人事協議委員會的建議，並每隔兩年檢討任用與陞遷的異動。

(2)通過試用方可任用

法國的公務員除了要經過公開競爭考試外，亦要通過試用1年的試用期，方能成為常任任用。

(三)總結

法國的公務員的分類是以品位制為基礎，依據層級的高低分為ABC三類，但其中亦有職位分類的精神，在

各類公務員中，將性質相同的工作分成同一個職群，而在考試與任用的制度上，A類公務員考試由國家行政學院辦理，其他兩類則由各機關辦理，而任用制度上強調公開考試競爭與性別平等，且要經過1年的試用方能成為常任公務員。

二、請就荷蘭、美國聯邦政府高級文官之績效考核機制加以比較分析。(25分)

試題評析	本題主要考荷蘭與美國高級文官考核機制進行比較分析，其中荷蘭的部分屬於較為冷門的考點，主要出處為民國100年人事行政總處英、美、荷、韓等國高級文官之核心能力及績效考核制度報告，若真的沒有看過荷蘭的報告，就把美國的部分寫得詳細，爭取這部分的分數。
考點命中	《高點·高上各國人事制度講義》第五回，金盈編撰，頁65-68。

答：

各國高級文官身居要職，負責國家整體政策運作之研擬、規劃與執行。因此，當一個國家在面臨政經環境快速變遷的情況下，如何確保各項政策的順暢達成及國家競爭力的提升，因此近年來各國政府愈益重視高級文官，以下分別針對荷蘭與美國高級文官範圍與進行績效考核的機關、程序與運用進行分析。

(一)荷蘭與美國高級文官的範圍與考評內容

1.荷蘭高級文官的範圍與考評項目

荷蘭高級文官團之範圍，包括各部會第16職等至第18職等的司處長，及第19職等的秘書長等職務。「個人的品質」、「管理的品質」、「多方面能力」、「高級文官團成員的承諾」、「與行政部門的合作」等5項核心能力為考評項目。

2.美國高級文官的範圍與考評項目

美國高級文官之範圍，包括不須經參議院同意的行政首長層級第4級、第5級，及分類職位制之第16至第18職等公務人員；主要係以5項核心能力作為遴選標準，分別為「領導變革」、「領導員工」、「結果導向」、「業務敏銳度」、「建立合作聯盟」。

(二)荷蘭與美國高級文官的績效考核的機關

1.荷蘭

荷蘭高級文官之績效考核，由高級文官署負責依高級文官之核心能力標準，訂定原則性之規範。

2.美國

高級文官之績效考核，其大方向、原則性之條件係由聯邦人事管理局制定，至於考核項目及內容等詳細事項，則可由各該部會自行決定，據以評估該高級文官是否確實具備應有之核心能力以圓滿達成任務。

(三)荷蘭與美國高級文官績效考核的程序

1.荷蘭

工作合約的確切內容係由主管與部屬每年共同開會討論訂定，並於一年當中不定期舉行正式及非正式面談會議討論績效表現。

2.美國

高級文官之績效考核至少每年辦理一次，其中主管與部屬間至少會有一次的檢討會議，共同討論績效表現狀況。整個考核程序分三階段辦理，第一階段由直屬主管進行初評，第二階段由各機關自行設立之績效審核委員會進行複評，最後階段則由具人事任命權之機關首長負責作成決定。

(四)荷蘭與美國高級文官績效考核的運用

1.荷蘭

年終面談會議上就當年度整體表現進行檢討，據以決定在採取之人事措施上，是否應給與該高級文官加薪或獎金之獎勵。

2.美國

高級文官績效考核結果所採取之人事措施，視各該人員之績效表現，定有加薪及金錢獎勵等規定。

(五)總結

荷蘭與美國在高級文官績效考核的比較上，主要最大的差別是負責高級文官考評的機關與考評核心能力項目的不同，荷蘭有專門負責高級文官考評的高級文官署，且荷蘭的高級文官核心能力強調通才能力培養，而美國高級文官強調變革與建立聯盟能力，另外在程序上荷蘭有多加面談機制，至於考評結果兩國皆用在提供加薪與獎金。

三、德國聯邦政府為因應快速變遷，大力改革人事管理制度，請就2006年以來之改革措施加以評述。(25分)

試題評析	本題主要考德國行政現代化改革在2006年的措施，基本上行政院人事行政總處102年度赴德國及捷克友好互訪報告有針對2006年後的改革進行說明，若真的沒有看過該報告，可以把1990德國行政現代化的措施進行說明，因為2006年的改革基礎都是從1990的改革為主。
考點命中	《高點·高上各國人事制度講義》第五回，金盈編撰，頁50-51。

答：

1990年代，世界先進國家為了因應財政危機，開始進行一連串政府再造的措施，德國也於1990開始積極進行政府再造，同時也重視行政及人事制度的改革，1995年成立的「政府精簡諮詢委員會」與1997年「人事改革法」皆為德國政府再造的措施。「政府精簡諮詢委員會」特別針對德國政府再造的策略進行研討，經由專家、學者與各界代表20人進行討論，最後向德國總理報告下列七項政府再造與行政現代化的措施，分述如下：

(一)聯邦政府組織員額精簡

1993年聯邦十八部裁減為現行十五部（其中郵政電信局於1998年改制民營而裁撤）。公務員員額則以原來東德地區公務員裁減一百萬餘人為主（原190萬名，裁減後留用60萬餘名）。

(二)各邦與地方政府進行行政改革與現代化革新

自1990年起便陸續實施「新領航」革新工作，如改進組織結構、健全人力資源管理、預算彈性化、法規與行政程序簡化，並推動民營化，此項革新擴及於聯邦機關之改革。

(三)縮減各級政府職能

除核心職能外，其餘職能分授私部門執行，或採委託方式辦理，減少政府不必要之干預，賦予下級機關或民間企業具有擔負公共管理能力。

(四)民營化措施

近年來，德國郵政、電信、德航等均已改制民營。1997年又實施「刪減聯邦政府持股比例」加速民營化速度。

(五)簡化法規與簡化行政手續

自1989年起即進行法規鬆綁作業，將5000多種法令規則分批加速整理簡化，提升法制品質，亦藉以簡化行政程序。

(六)改進公務人力資源管理制度

促使公務員參與「政府再造」運動，引進「全面品質管理」制度，加強公務人力訓練，強化服務措施，人事行政事務確立「績效管理」體制。

(七)訂頒實施「聯邦人事改革法」

1997年7月，為改進聯邦公務員制度，政府通過實施「聯邦人事改革法」，其內容強調「績效升遷制」、「績效待遇制」，健全行政領導權責與人力資源管理，改進績效激勵管理制度。

(八)結語

由上述可以瞭解，1990年至今德國基於政府再造的理念，對於人事制度的變革以有效率的方式進行，無論政府再造或行政現代化措施，對於德國政府的運作有很大的益處，讓德國政府運作兼具效率與效能，並且能回應人民的需求。

四、請闡述英國「公務人力薪俸訂定機制」之變革，並進一步論述與「績效俸」之連結關係為何？(25分)

試題評析	本題從1987年廢止功績俸開始說明英國的定俸機制的改革，接續介紹定俸機制，再從現行機制連結績效俸（彈性俸段）。
考點命中	《高點·高上各國人事制度講義》第三回，金盈編撰，頁31-34。

答：

(一)定俸機制的變革

1.1987年廢止功績俸，於1988年擬定「績效薪俸制度」(Performance Related Pay)，1990年制定「文官管

理功能法」(Civil Service Management Function Act)，強化各機關首長人事權責、實施人事分權化、績效薪俸等，同年，13個政署開始實施團體績效薪俸制度。1994年發表「文官制度永續與改革」政策白皮書(Civil Service: Continuity and Change)，強化薪俸授權各部會及政署自行管理。

2.1996年制訂「文官服務法」(Civil Service Code)，並依「1995年樞密院令」新訂「文官管理法規」(Civil Service Management Code)；文官管理法規明訂薪俸分權化、彈性化政策；全面授權各部會政署自訂俸表；實施新「高級文官」制。2002年實施「高級文官」薪俸新制。

(二)英國定俸機制

1.獨立薪俸評鑑制 (review bodies)：

適用該制的公務員，薪俸訂定由獨立薪俸評鑑委員會 (review bodies) 負責審議。高級文官、高階政務、軍職人員、一般教師、護理人員等醫事人員、醫生、牙醫等適用。原則上，適用獨立薪俸評鑑制之各類公務人力，均設有各該獨立薪俸評鑑委員會。就機制運作的參與而言，在政府所雇用之公務人力方面，係由各該公務人力所組成之工會 (trade union) 或專業協會 (professional association) 代表公務人力，向各該獨立薪俸評鑑委員會提出薪俸相關建議。而在政府機關代表方面，則由財政部 (HM Treasury)、各該用人部會機關及其他有關用人單位，向各該獨立薪俸評鑑委員會提出薪俸相關證據資料和建議。各該獨立薪俸評鑑委員會再針對勞僱雙方所提之資料和意見進行各式調查、審議工作，最後並作出具體之薪俸與勞動條件等建議。

2.分權式集體協議制 (decentralized collective bargaining)：

包括所有中央政府之一般文官，1994年4月先由23個政署開始自行定俸，至1996年開始全面實行。定俸分權化機制實行後傳統中央集權式統一俸、集體協議等機制廢除，改由各部會、政署機關自行訂定薪俸水準、薪俸結構、俸表等薪俸相關制度。現行涵蓋全體中央政府一般文官的分權式集體協議制，是分別由各個部會或政署之官方代表，與各該公務員工會，在各自的部會或政署內進行「就地集體協議」。

3.集權式集體協議制 (centralized collective bargaining)：

地方政府之人員、國家健康署 (National Health Service, NHS)、大學及監獄署 (Prison Service) 之服務人員適用。地方政府公務人力薪俸之訂定，受「全國架構協議」(framework national agreements) 約束，但地域彈性可調整薪俸。

4.指數連結制 (index linking)：警察和消防人員適用。

(1)警察：薪俸之訂定，在年度全面調薪部分，是依據私部門非體力勞動者薪資協議完成後的平均數而為調幅之決定。

(2)消防人員：依據最新薪資調查報告 (New Earnings Survey, NES) 中有關體力勞動者薪資分配結果的四分之一指數而為調幅之決定。

(三)定俸機制與績效俸的連結

1.定俸權限分權化政策實施後，各部會、政署自訂之薪俸寬帶數目甚多，訂有5段以上薪俸寬帶之部會政署數佔90%，5~8至段及9段以上薪俸寬帶之部會政署數約各佔一半。可見定俸權限分權化後，透過薪俸寬帶之運用，已賦予各機關薪俸制度相當之彈性。

2.強化薪俸與績效之關連：新制將薪俸分為基本俸 (base pay) 與年度績效獎金 (bonuses) 二類。基本俸之設計與年度績效表現結合，而不以服務年資之長短為基礎。基本俸以外之年度績效獎金，則是直接以年度績效表現為給付衡量標準。

【版權所有，重製必究！】