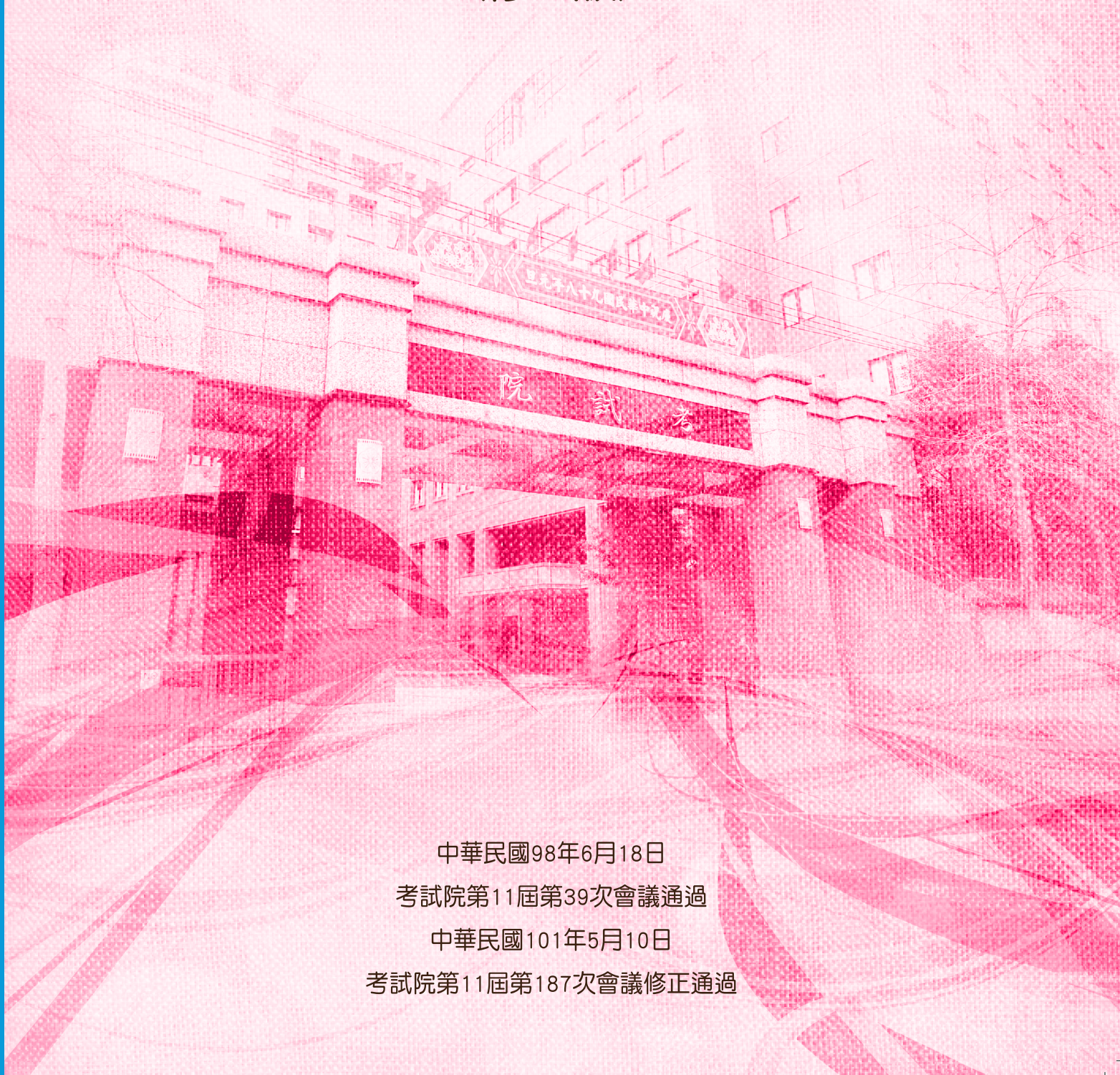


# 考試院

## 文官制度興革規劃方案

(修正版)



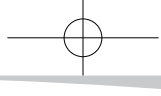
中華民國98年6月18日

考試院第11屆第39次會議通過

中華民國101年5月10日

考試院第11屆第187次會議修正通過





# 考試院

## 文官制度興革規劃方案

(修正版)

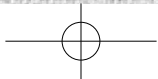
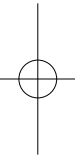
### 目次

壹、緣起 .....	1
貳、研議及修正經過 .....	2
參、方案目標—再造國家新文官 .....	4
肆、興革建議 .....	5
第一案、建基公務倫理 型塑優質文化 .....	9
第二案、統整文官法制 活化管理體系 .....	14
第三案、精進考選功能 積極為國舉才 .....	21
第四案、健全培訓體制 強化高階文官 .....	28
第五案、落實績效管理 提昇文官效能 .....	35
第六案、改善俸給退撫 發揮給養功能 .....	40
伍、總結 .....	46

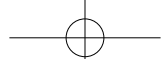
### 圖表目次

圖：考試院文官制度興革規劃方案架構圖 .....	7
附表一 規劃小組成員及幕僚工作人員名單 .....	48
附表二 各分組成員及業務分工情形 .....	49
附表三 規劃小組歷次會議情形 .....	50
附表四 興革規劃小組大事紀 .....	51
附表五 考試院文官制度興革規劃方案及各期程興革事項表 .....	53









## 壹、緣起

面對全球化、資訊化及知識經濟時代的快速發展，以及政經社會環境變遷的嚴峻衝擊，各國政府為了有效推動施政願景、政策理念，及增進國家競爭力，莫不致力於提昇施政能力及文官素質與效能，而其成敗關鍵，則在於有無健全的文官制度。考試院（以下簡稱本院）秉於憲法賦予之職責，盱衡國家當前需要，並回應馬總統中華民國98年元旦文告的期許及國人的要求，亟應積極任事。經於98年1月15日本院第11屆第19次會議決定組成考試院文官制度興革規劃小組（以下簡稱規劃小組），期儘速就公務機關人事制度應興應革事項，提出具體的政策方向，並以新思維、新行動，前瞻且務實的作法，透過跨部會局<sup>1</sup>之協力合作及相關法律之配套連動，依輕重緩急明定期程，以積極推動文官制度興革事宜，展現改革動能，恢宏本院憲政功能。

規劃小組之組成，院會指派吳委員泰成擔任召集人，參加之考試委員另有：邱委員聰智、蔡委員璧煌、邊委員裕淵、李委員慧梅、李委員雅榮、胡委員幼圃、陳委員皎眉、何委員寄澎、詹委員中原、黃委員俊英、高委員明見、李委員選、林委員雅鋒、歐委員育誠、蔡委員良文、浦委員忠成及黃委員富源；邀請參加之機關首長有：考選部楊部長朝祥、銓敘部張部長哲琛、公務人員保障暨培訓委員會張主任委員明珠及行政院人事行政局陳局長清秀。幕僚單位為本院研究發展委員會，另考選部、銓敘部、公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）及行政院人事行政局（以下簡稱人事總處）均指派高階人員協助幕僚工作。（規劃小組成員及幕僚工作人員名單如附表一）

又100年12月29日第11屆第169次院會時，考量文官制度興革規劃方案(以下簡稱「興革方案」)推動以來，時空環境已有變化，爰經交付審查後，進行部分興革項目之修正，併予敘明。

<sup>1</sup> 行政院人事行政局於101年2月6日配合行政院改組，更名為「行政院人事行政總處」，本方案中，除指涉當時之職務或機關，仍維持人事行政局名稱外，餘均調整並簡稱為人事總處。





# 考試院文官制度興革規劃方案

## 貳、研議及修正經過

規劃小組於98年2月11日成立並召開第1次會議正式啟動，會中特邀關院長中前來講話並多所期勉；會中就小組運作之程序、進度，以及未來研議之議題內容等作成決議。為期興革方案能突破舊有窠臼，小組研議方向宜跳脫現有部會既定業務之框架，以文官制度通盤性之改革作整體性考量，就未來興革重點提出規劃方案報經院會通過，再交部會局依規劃方向推動。

### 一、資料蒐集及廣徵建言階段

為充分了解實務界及學術界之意見，於第2及第3次會議邀請對各先進國家文官制度興革或對我國文官制度向有研究之專家學者前來與會，就文官制度之興革提出建言。又為期集思廣益，規劃小組廣泛蒐集近百篇相關文章論述，包含考銓季刊（現已改名為文官制度季刊）、國家菁英季刊、公務人員月刊、人事月刊等刊物近三年關於文官制度改革及先進國家改革經驗等論文、院部會相關研究報告，以及行政院所屬各級人事機構人事主管服務守則、各類特種人員法規適用情形、行政中立訓練方式參考資料等部會局業務相關資料，供專案小組人員研參。

此外，並透過考試院全球資訊網建置考試院文官制度興革建言信箱廣徵各界意見（共收網路、傳真或投書之建言意見53件），同時亦分請考試委員及部會局提供具體興革意見，期藉由多角度之檢視，從不同面向探究現行文官制度之缺失及不足。

復經歸納部會局、專家學者、考試委員及各界之興革意見，分類為4項議題（「公務倫理與官制改革」、「人才考選與公務績效」、「考核升遷與培育歷練」及「待遇退撫與激勵」），提經第4次會議決議於1個月內進行分組研討，並於4月底前將各分組研討結論提供規劃小組綜合彙整。（各分組成員及業務分工情形如附表二）





## 二、分組研討階段

為使小組成員均能掌握各分組之會議時程，統一規劃8次會議時間（第5至第12次會議），每一分組2次會議：各分組第1次會議由出席人員交換意見，復經幕僚單位彙整發言意見並依研討結論格式擬具興革建議後，提經第2次會議再加商討確認，始提規劃小組綜合研討；為期周延，各分組除規劃之會議時程外，又以預備會或會前會方式邀集分組成員集思廣益。

## 三、綜合研討階段

彙集4個分組所擬具16項興革建議，提第13次會議討論，惟與會人員咸認該16項興革建議案須再予整併，使體系完整、重點集中，乃決議由規劃小組召集人先邀集各分組召集人及幕僚同仁就該16項興革建議內容進行初步整合。

嗣由規劃小組召集人邀集各分組召集人及幕僚同仁開會就16項興革建議案內容重行檢視，同時參採全體小組成員之整併建議，依興革建議之改革重要性及推動關聯性，整合為6大方案，並列明興革步驟分工表，提規劃小組綜合研討，隨後經小組召集2次會議（第14、15次會議）綜合討論並充分交換意見，由幕僚人員進行文字整理，再送小組成員書面檢視後，擬定興革方案。（規劃小組歷次會議情形如附表三；規劃小組大事記如附表四）

## 四、修正階段

興革方案於98年6月18日經本院第11屆第39次會議通過後，為積極推動各項興革事項，並落實執行，定期每3個月召開本方案執行會報，持續追蹤管制各興革事項之執行進度，並提報本院會議。100年





## 考試院文官制度興革規劃方案

12月29日本院第11屆第169次會議黃秘書長雅榜報告興革方案執行情形，部分委員表示應適時檢討方案政策並提出修正意見，關院長亦表示興革方案推動以來，時空環境已有變化，原方案或有變化與延誤，委員與部會亦提出多項新建議及興革，原方案確有進行檢討、充實與修正之必要，建議本案交小組審查會審查，俾求周妥。案經決議交付小組審查，由蔡委員良文召集。

嗣為順利完成院會交付任務，於101年1月18日，邀集院部會及人事總處相關幕僚同仁，考量興革方案執行迄今將屆3年，多數興革事項雖依規劃時程進行，惟有部分涉及法律之制定或修正，因未獲立法院審議通過而遲未實施，或執行上恐有窒礙難行之虞，或考試委員曾提出建議，或應配合國家整體發展方向而調整，例如：人權兩公約、「黃金十年 國家願景」及「人才宣言」等，爰請部會及人事總處參酌前開因素，確實檢討、充實與修正方案內容，俾提審查會討論。審查會經召開5次會議審查竣事，並增修若干項目，部分項目雖未修正，惟請部會及人事總處於執行時，參酌納入前開因素之內涵。

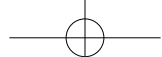
### 參、方案目標—再造國家新文官

文官制度乃是一個國家對其公務人員之人事政策、法規及實務運作之總稱。文官制度具有：因應時代需要、漸進成長、改革不易及永難滿意等特性。各國文官制度之良窳，端視能否適應該國當時之時空環境需要，是否能建構國家所需的文官群為全民服務。因此，任何國家對其文官制度，理應持續改革、與時俱進。

當今二十一世紀，全世界面臨全球化、人口高齡化與少子化、資訊科技快速發展、經濟環境連動震撼、知識經濟時代來臨等等強烈的衝擊，任何國家不可能置身事外，有為的政府必須掌握此時代之脈動，有效因應人民之需求，造福全民，提供及時的政治經濟施政計劃及服務，並同時表現出高品質、高效能。

為使政府達到上述機能，文官制度之興革尤顯刻不容緩，在興革





之政策思維上，首先理應遵循我國憲法所明定考試用人之基本規範，站穩憲政根基；其次，當今公私部門人事管理的普世通則—功績制原則，仍是起碼的規矩工具，不容忽略；再者，近二十年來各國政府再造帶動了文官制度改革之經驗，以及不斷成長之現代化管理技術，均宜擇其可行成功之處，加以參酌學習，但亦應注意我國的時空環境，加以研析擇採，而非全盤抄襲。

我國現職常任文官二十餘萬人，均係經由國家公開考試而進用，其素質本具相當之水平，但其表現與民眾期待尚有差距，如何快速有效地提昇其效率，最簡明有效的途徑，允屬予以再造，使成為國家新文官。如何先加強其心理建設，強化正確的公務倫理？如何加以合理靈活的管理，使其發揮所長，表現卓越？均屬本興革規劃方案努力之處。總之，要「再造國家新文官」以建立一流政府，快速提昇國家競爭力。

## 肆、興革建議

本興革方案以1-1-4體系進行架構設計，共分6項建議案。由上而下，首先第一案擬奠基文官制度的公務倫理之核心價值，進而型塑優質之組織文化；其次第二案擬全面統整文官法制，以活化管理體系，興革檢討建議就政府部門內性質迥異之三類人員構築分流管理制度，既重視常任文官體制之穩定性，並兼顧政府用人之靈活性。進而依序以第三至第六案，針對常務人員人事制度之興革建議，以問題導向方式分就四類目前文官體制具改革急迫性之議題，提出興革建議，各案均跨涉部會局之業務範圍，需跨部門之通力合作，始收興革之效。

對於此六項建議案，均分就：一、現況說明；二、具體興革建議；三、推動步驟與分工等3部分闡述，以求體例一致。有關各期程之時間，近程為1年內（民國99年6月止）完成，中程為3年內（民國101年6月止）完成，遠程為5年內（民國103年6月止）完成。





## 考試院文官制度興革規劃方案

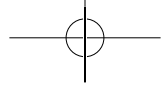
上述6項建議案之名稱如次：

- |            |        |
|------------|--------|
| 第一案：建基公務倫理 | 型塑優質文化 |
| 第二案：統整文官法制 | 活化管理體系 |
| 第三案：精進考選功能 | 積極為國舉才 |
| 第四案：健全培訓體制 | 強化高階文官 |
| 第五案：落實績效管理 | 提昇文官效能 |
| 第六案：改善俸給退撫 | 發揮給養功能 |

興革方案於民國101年檢討修正時，曾考量若干「近程」事項因未能完成立法程序等因素，致無法依預期時程辦理完竣(如「改進高等考試一級考試，羅致優秀高階文官」，因公務人員考試法未能完成修法程序)，但已超過辦理時程(民國99年6月)，是否調整為「中程」或「遠程」目標。惟經討論後，認為興革方案體系架構的規劃設計，係依興革事項改革重要性及推動關聯性，依序列為近程、中程及遠程，各期程之規劃有其邏輯性，不宜因立法院審議進度等客觀因素而修改期程，決議維持原方案架構，僅作興革事項之增刪修正。茲為兼顧原方案架構及修正意見，部分內容爰以註腳方式補充，特予說明。

經綜合整理本方案架構圖如次：





# 考試院文官制度興革規劃方案

## 考試院 文官制度興革規劃方案 架構圖(修正版)

### 興革建議

#### 一、建基公務倫理 型塑優質文化

- (一)確定文官之核心價值—廉正、忠誠、專業、效能、關懷
- (二)建制各類公務人員服務守則
- (三)加強公務倫理與公義社會宣導
- (四)落實公務人員行政中立立法之施行
- (五)加強公務倫理考核
- (六)統整公務倫理法制體系
- (七)型塑文官優質組織文化

#### 二、統整文官法制 活化管理體系

- (一)推動基礎性法律(公務人員基準法)立法
- (二)確立政務、常務人員及契約用人三元管理法制體系
  1. 健全政務人員人事法制並審慎擴大政務職務範圍
  2. 整建常務人員法制並建構公私人才交流法制
  3. 健全政府契約用人制度

### 方案目標

掌握時代脈動  
因應國家需要  
順應人民期望



遵循憲法基本政策  
落實功績制原則  
參酌各國興革經驗  
運用現代管理技術



再造國家新文官



建立一流政府  
提昇國家競爭力

#### 三、精進考選功能 積極為國舉才

- (一)改進考試方法與技術，提昇考試信度與效度
  1. 視考試性質採行多元評量方式
  2. 建立職能指標標準作業程序
  3. 通盤研訂建置優質題庫方案
  4. 改進命題閱卷技術
- (二)因應機關用人需求，改進考試制度
  1. 改進人力評估技術，加強考用配合
  2. 改進高考一級考試，羅致優秀高階文官
  3. 改進司法官及律師考試制度
  4. 請考選部轉請法務部檢討現行律師考試及格人員職前訓練制度
  5. 建立警察人員考試分流雙軌制度
- (三)提升公務人員英語能力

#### 四、健全培訓體制 強化高階文官

- (一)建構陞遷歷練與訓練培育結合體制
  1. 重新設計晉升官等、職等條件
  2. 建立快速陞遷機制
  3. 擴大職務遷調範圍及外補比例
- (二)建立完善培訓體系
  1. 成立國家文官學院
  2. 建構完整之文官培育歷練體系
  3. 明定年度訓練進修時數
- (三)建構高階主管特別管理制度  
經嚴謹選拔、文官學院專業訓練、列入高階主管人才庫、遇缺推薦、任職後採嚴格之績效考核及退場機制，制定專法並成立跨部會之甄培委員會，予以特別管理。

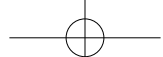
#### 五、落實績效管理 提昇文官效能

- (一)研修公務人員考績制度
  1. 修正平時考核規定
  2. 強化獎優汰劣機制
  3. 建立團體績效評比機制
- (二)建構人力發展型激勵制度
  1. 建立整合型之公務人員獎勵制度
  2. 研修公務人員品德修養及工作潛能激勵辦法
  3. 實施階段性多元獎勵

#### 六、改善俸給退撫 發揮給養功能

- (一)績效靈活的俸給改革
  1. 建構複式俸表及高階文官俸表
  2. 重新建構矩陣式俸表並調整俸級級數
  3. 強化俸給調整決策機制
  4. 檢討加給及整併單一俸點折合率
- (二)尊嚴安全的退撫保險改革
  1. 完成現階段退休法制改革
  2. 研議建構符合世代正義之退撫制度
  3. 建立具公平性之公教保險制度
  4. 建立社會安全觀之退休照護體系
  5. 協商檢討改善軍人退撫基金制度
- (三)建構友善生育環境





# 第一案、建基公務倫理 型塑優質文化

## 一、現況說明

(一) 人民希望政府是個有正確決斷、明快回應力、高度執行力的團隊，馬總統提出「廉能政府」的概念，期待公務人員應當能夠做到「清廉、勤政、愛民」的理想目標。為使國家文官能因應如此重責大任，首要建立正確的價值觀。公務人員具備正確之價值及倫理觀念，乃是建構良好文官制度的基石。一個負責任、有應變力的政府，為實踐公平正義、廉潔效能，應將公務倫理價值觀內化至文官體系之中，型塑成優質之組織文化。

(二) 歸納現存問題如下：

### 1. 文官之核心價值亟待建構

文官之核心價值，是使文官建立是與非、對與錯、善與惡的正確信念，進而導引其工作或行動朝向目標前進，而為選擇與判斷的準據。然而，我國一向缺乏全國一致且合於當前及未來需要的整理，亟待建構並公布。

### 2. 各類人員服務守則有待具體建制與執行

現行各類行政體系之公務人員服務守則，或尚待重新建制，或雖已建制卻未完全落實。

### 3. 公務倫理課程教材及宣導培訓體系未臻完整

保訓會及人事總處分別辦理公務倫理相關培訓課程，惟內容論述不一，欠缺完整的公務倫理培訓體系，對於「黃金十年國家願景」所提公義社會的介紹與宣導亦應加強辦理。

### 4. 行政中立法尚未落實

公務人員行政中立法甫於民國98年6月10日公布施行，該法係屬公務倫理中之重要環節，尤待加強宣導以資落實。

### 5. 公務倫理之考核有待落實

公務倫理之考核，散見於平時考核、年終考績、政風查核等





# 考試院文官制度興革規劃方案

多途徑，惟並未確實落實。

## 6. 現行公務倫理法制亟待整建

現行文官公務倫理之法律規範，係以民國28年公布施行之公務員服務法為主要的法律依據；其他公布施行之倫理法律，尚包括遊說法、公職人員財產申報法及公職人員利益衝突迴避法等。惟以公務員服務法立法施行迄今時間久遠，相關規範內容，與民國85年起大法官解釋所揭櫫的現今國家與公務員關係為「公法上職務關係」之法理，已未盡相符，同時部分規範內容多屬宣示性之倫理、道德規範，與法律上可究責之基準性義務不同，無法作為懲處之依據，且多不盡符合當前文官應有之公務倫理核心價值，亟有修正之必要。

## 7. 優質的組織文化亟待型塑

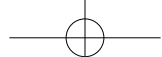
國家文官受社會價值轉變之影響，易生派系、權威、形式、奉承、推諉等負面文化之弊，有負國人之期待，亟待型塑優質的組織文化。

## 二、具體興革建議

### （一）確定並公布文官之核心價值

以「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」為核心價值。重要內涵如下：





核心價值	重要內涵
廉正	以清廉、公正、行政中立自持，自動利益迴避，公平執行公務，兼顧各方權益之均衡，營造全民良善之生存發展環境。
忠誠	忠於憲法及法律，忠於國家及全民；重視榮譽、誠信、誠實並應具道德感與責任感。
專業	掌握全球化趨勢，積極充實職務所需知識技能，熟悉主管法令及相關政策措施。實踐終身學習，時時創新，保持專業水準，與時俱進，提供全民第一流的公共服務。
效能	運用有效方法，簡化行政程序；研修相關法令、措施，力求符合成本效益要求，提昇決策品質；以對的方法，做對的事；明快、主動、積極地發揮執行力，以提高行政效率與工作績效，達成施政目標，提昇國家競爭力。
關懷	時時以民眾福祉為念，親切提供服務；對人民之需要及所遭遇之困難，以同理心及時提供必要之協助與照護，增進人民信賴感。並培養人文關懷與多元文化素養，以寬容、民主的態度，讓族群間相互尊重與包容，社會更加和諧。

## （二）建制各類公務人員服務守則

依文官之核心價值訂頒各類公務人員服務守則，以強化組織文化與加強個人信念，並作為人員行為準則，守則中亦應建立適當之課責機制，以期貫徹。

## （三）加強公務倫理與公義社會宣導

設計完備的公務倫理課程及教材，並納入「黃金十年 國家願景」願景二：「公義社會」之內涵，透過職前訓練、在職訓練等多元途徑，深化公務倫理為公務人員內在的價值觀。

## （四）落實公務人員行政中立法之施行

儘速研訂行政中立法施行細則，並積極強化各階層行政中立訓





## 考試院文官制度興革規劃方案

練課程及相關宣導，日後並應對執行情況加以定期評估與檢討改進。

### （五）加強公務倫理考核

建構完善之公務倫理考核機制，從平時考核、年終考績、政風查核等多途徑進行，尤要力求務實有效，且應要求主管人員以身作則。

### （六）統整公務倫理法制體系（完成公務人員基準法之立法）

為體現廉正、忠誠、專業、效能與關懷等當前文官應有之核心價值，除積極落實已公布行政中立立法之實施外，允宜重新檢視現行文官相關公務倫理法制，現行是項法制主要為公務員服務法，惟其內容頗多不合時宜情形，應配合修正。配合目前本院擬以公務人員基準法取代公務員服務法之立法政策，宜將文官倫理規範於公務人員基準法草案中予以涵蓋，使其成為公務人員基準性之共同義務規定，並將公務倫理及核心價值於法中加以宣示，積極推動該草案早日完成立法，以期統整符合當前文官所需之公務倫理法制。<sup>2</sup>

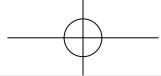
### （七）型塑文官優質組織文化

應依文官之核心價值，透過法制建立、宣導訓練、組織學習、參與建議等多種途徑，祛除官場負面文化，強化公民性政府的治理結構，型塑政府機關優質之組織文化。其主要步驟如次：

- 1.完成「型塑文官優質組織文化推動方案」：由考試院研訂，交各主管機關執行。
- 2.完成型塑文官優質組織文化：由各主管機關進行推動、驗收與相互觀摩。

<sup>2</sup> 本建議事項為與「黃金十年 國家願景」政策進行適度連結，針對願景一「活力經濟」之政策理念，關於加速科技創新，提昇產業競爭力部分，業於公務人員基準法草案第32條放寬研究員兼職之規定。





### 三、推動步驟與分工

議題	期程	興革事項	辦理機關	
			主辦	協辦
第一案：建基公務倫理型塑優質文化	近程	1.確定並公布文官之核心價值。	考試院 (銓敍部)	各主管機關
		2.建制各類公務人員服務守則。	考試院 (銓敍部)	人事總處 各主管機關
		3.加強公務倫理與公義社會宣導。 <sup>3</sup>	保訓會 人事總處	各主管機關
		4.落實公務人員行政中立法之施行。	銓敍部	保訓會 人事總處
	中程	1.加強公務倫理考核。	銓敍部 人事總處	各主管機關
		2.完成「型塑文官優質組織文化推動方案」。	考試院 (銓敍部)	各主管機關
		3.建構公務倫理法制體系（完成公務人員基準法之立法）。	銓敍部	人事總處
	遠程	完成型塑文官優質組織文化。	考試院 (銓敍部)	各主管機關

附註：近程：一年內（民國99年6月止）完成；中程：三年內（民國101年6月止）完成；遠程：五年內（民國103年6月止）完成。

<sup>3</sup> 本項係101年5月10日修正，依時程規劃及實際執行情形，原項目「加強公務倫理宣導」保訓會及人事總處均已辦理完竣，惟納入「黃金十年 國家願景」有關「願景二：公義社會」與「願景三：廉能政府」之理念，且屬經常性業務，爰予修正。





## 第二案、統整文官法制 活化管理體系

### 一、現況說明

#### (一) 基礎性法律亟待建制

現行人事法規規範內涵，依其屬性可區分基礎性法律、結構性法律及輔助性法規等三種；其中對於整體公務員權利義務共同性、原則性規範之公務人員基準法草案等基礎性法律，尚未完成立法，致生整體文官人事法制體系中游之結構性法律與下游之輔助性法規雖已制定，而上游之基礎性法律仍付諸闕如，造成各法律間用語不同，內容稍有競合、基準不一等現象。

#### (二) 政務、常務人員及契約用人三元管理法制體系有待確立

##### 1. 政務、常務人員之法制區隔未臻明確

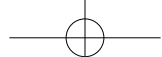
目前政務人員除退職撫卹事項訂有政務人員退職撫卹條例專屬法律規範外，服務及懲戒事項則分別適用公務員服務法、公務員懲戒法部分規定；其餘有關政務人員範圍之界定、任免、退場機制、行為規範、俸給等權利與義務重要事項，或乏明文規定，或援用相關法令，迄無統一完整之法律規範。

##### 2. 常務人員人事法制仍待加強

##### (1) 現行職務分類制之基本建構有待檢討

現行公務人員任用法（以下簡稱任用法）係以職務管理為核心，藉由職等標準、職務列等表及職組暨職系名稱一覽表等區分各職務之職責程度及專業性質，據以進用具所需學識、知能之公務人員，以達專才專業、適才適所之旨。其中有關職務列等表之檢討調整，考試院雖於85年間通盤調整薦任第八職等以下公務人員之職務列等，取得中央與地方機關基層職務列等之合理平衡；惟薦任第八職等以上中、高層級職務之列等，囿於現行十四職等架構，以及機關內部職務結構排列緊密下，難





以進行通盤整體之檢討調整，各機關迭有調高列等之建議。對於各職系間調任之設計，亦有略嫌僵化之批評，均有待檢討研修。

(2) 部分專業人事法制亟待建制或整併

現行專業人事法規依任用法第32條及第33條規定，係採分散立法，致其內容分歧、體例不一，復以主管機關不同，法規研修不易，無法切合人事法制專業發展之即時需求。再者同一機關適用多軌人事制度，易滋生援引比照之困擾，且部分專業人事法規內容多所重複，實無另為規定之必要。又相關法律復因修正時間不一，產生立法時差之問題，造成法條規範衝突，究係適用「特別法優於普通法」，或適用「後法優於前法」，以何者為依據之困境。

(3) 公私人才交流欠缺法源依據

現行政府機關與民間機構雙向人才交流之相關規定，僅有行政院暨所屬機關與民營企業人員雙向交流研習實施計畫及政府機關暨公民營事業機構科技人才相互支援要點。另依公務人員留職停薪辦法之規定辦理借調者，僅為單向由政府機關借調至民營事業機構。至於行政院限制所屬公務人員借調及兼職要點，則僅為行政院體系內人員之交流，並未規範與民間機構人才之交流。因此，現有機制無法有效引進民間具有專精知能、技術與經驗之人才與政府機關人才交流服務，不利政府機關人才觀念之革新及行政效能之提昇。

(4) 派用人員派用制度有待檢討

派用人員之進用，僅限於臨時機關或訂有期限之臨時專任職務，且擔任派用職務之資格，除考試及格者外，亦得依照學經歷進用，又其俸給、考績、退休等準用公務人員有關法律之規定。茲以現行派用機關多為常設機





## 考試院文官制度興革規劃方案

關，且派用人員之進用，與憲法規定考試用人有所相悖，同時對派用人員與常任公務人員之權利義務無法完整區隔，致生人事制度上之混淆，宜通盤考量檢討。

### (5) 聘任人員人事管理制度有待檢討

現階段各機關進用聘任人員，主要為社會教育及學術機構，依（比）照教育人員任用條例、社會教育法等進用，部分機關則經由組織法律之修正或制定方式，明定依（比）照或準用聘任之規定。由於公務人員基準法案業將聘任人員納入常務人員範疇，允宜檢討建立聘任人員人事管理制度。

### 3. 政府契約用人制度亟待建立統合

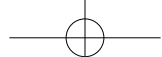
目前政府契約進用人力包括聘用人員、約僱人員及除聘用、約僱人員以外之契約進用之臨時人員。茲以聘用人員聘用條例難以完全規範聘用人員各項權利義務，約僱人員欠缺法律層次之進用依據，以及臨時人員於97年1月1日納入勞動基準法（以下簡稱勞基法）適用對象後，聘、僱人員亦不斷陳情爭取適用勞基法，以領取退休金。因此，重新整建政府契約用人制度賦予其一定之身分定位，並確定是類人員之權利與義務，實屬必要。

## 二、具體興革建議

### （一）推動基礎性法律（公務人員基準法）完成立法

健全的人事法制工作，首在優先推動基礎性法律，亦即須先完成公務人員基準法之立法，俾界定公務人員定義與範圍、釐清公務人員與國家關係、保障公務人員合理權利、確定公務人員基本義務，以及建立共同標準統攝人事法規，並兼顧各種個別人事制度之差異，進而完成人事法制奠基的工作，使得中、下游人事法律之制訂或整併有所準據，以落實人事法制之健全運





作。

## (二) 確立政務、常務人員及契約用人三元管理法制體系

### 1. 健全政務人員人事法制，並審慎擴大政務職務範圍

#### (1) 推動政務人員相關法制完成立法

為建立政務人員人事法制體系，貫徹政務與常務人員分流管理政策，提昇政府效率與效能，促進政黨政治之正常運作與落實，允宜積極推動政務人員法及其俸給條例草案之立法，以及政務人員退職撫卹條例之修法。

#### (2) 審慎擴大政務職務範圍

為強化政府治理效能，宜適度放寬政務職務範圍，將中央三級機關中，掌理高度政策決定或職務性質特殊之首長，審酌應否納入政務職務，先建立合理且一致之標準，再逐步研修組織法律，採審慎、穩健、務實之腳步，同時避免政務職務設置寬濫，以期兼顧政府機關延攬優秀政務人才及常任文官陞遷任用等相關權益之平衡。

### 2. 整建常務人員法制

依據我國憲法以公開考試用人的常務人員體系，乃係文官之中堅主幹，其員額最多，相關法制自應完整建構。

#### (1) 職務分類架構之檢討改進

現行任用法之十四職等架構下，各層級職務間列等結構緊密，其中薦任第八職等課長、薦任第九職等科長、簡任第十二職等司(處)長等關鍵性職務，其列等調整向上連動後，勢必面臨十四職等不敷所需之困境。因此，現行十四職等之架構實有重行檢討之必要，俾利全盤規劃，謀求整體衡平合理之職務列等調整方案。另對職組暨職系名稱一覽表有關單向或相互調任之規定，宜在專才專業、適才適所之前提下，兼顧機關用人需要，酌作修正。





## (2) 各專業人事法制之整修

### ① 儘速共同配合完成「法官法」之立法<sup>4</sup>

為因應日益殷切之司法改革呼聲，維護司法審判獨立，確保人民接受公正審判之權利，對法官、檢察官應依其特性，宜建立特別之管理制度，包括廢除一般行政文官所採之官等、職等設計，以及另行設計其權利義務之規範等。司法院正研擬法官法草案，考試院應積極配合，適時研提意見及會銜，並密切注意日後該草案於立法院審議情形，進而配合該法施行細則及相關改任、轉任、回任換敘辦法等之研訂及作業之順利完成。

### ② 強化警察人員及關務人員之人事管理制度

警察人員之勤務及業務屬性有別於一般公務人員，且係採行一條鞭及重獎重懲之管理制度；另我國關務人員人事制度因業務屬性特殊，其人事制度向來均維持較封閉之體制。故警察人員人事條例及關務人員人事條例除應依公務人員任用、俸給、考績等法規研修相關規定外，亦應配合其特殊專業需要研修相關規定，以強化警察人員及關務人員之管理制度。

### ③ 學術研究機構研究人員之管理制度

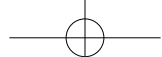
對於公立學術研究機構研究人員，應採較彈性管理機制，延攬專業人才，以紓解其用人困難，爰現階段宜比照教育人員之相關人事法制，建構學術研究機構研究人員之管理制度。

### ④ 檢討人事、政風、主計三個一條鞭制之未來走向

人事、政風、主計等三個一條鞭制，未來走向究應如何？似應配合政府組織改造方向，及早正視思考適時

<sup>4</sup> 法官法雖經立法通過，並於100年7月6日制定公布，惟相關子法仍在審議中，且其子法係建構一套全新特種人事制度之必要配套措施，因部分子法涉及本院權責，爰請相關部會儘速完成子法之研訂。





研修相關管理法律。

⑤簡併其他不合時宜之專業人事制度

駐外外交領事人員任用條例、審計人員任用條例等人事法律均係於民國40或50年間制定，以該等人員亦係依現行任用法任用，上開人事法律現已不合時宜，爰宜檢討消併。

(3) 建構公私人才交流法制

為有效運用民間專業人才，並讓公務人員至國內或國外績優之民間機構實地歷練，提昇公務人員能力，允宜於憲法考試用人之原則下，建立公私人才交流之法制，明文規範各機關得指派具發展潛力之公務人員至績優民間機構學習歷練，並得以約聘方式，自績優民間機構借重專業性、科技性或特殊性知能人員，以促進公私人才交流，加強雙方管理觀念之提昇。

(4) 研究廢止派用人員派用制度

派用人員派用條例自58年4月28日公布施行以來，派用機關及訂有期限之臨時專任職務，均依該條例規定辦理。現行雖仍有派用機關設置及派用人員存在，惟考量目前已不得於常設機關中進用此類人員，且臨時機關長期性之設置，無異於常設機關，其有無繼續存在之必要，值得斟酌。為健全人事制度發展及回歸憲法考試用人之意旨，宜適時檢討派用制度之廢止問題。

(5) 健全聘任人員人事管理制度

公務人員基準法草案業將聘任人員納入常務人員體系，並規定將另定聘任人員人事條例，為整健常務人員法制，亦須健全聘任人員之人事管理制度。

3.健全政府契約用人制度

為活化政府人力資源，增加彈性用人管道，應以現行聘用及約僱人員為適用對象，在常任文官制度之外建構一套完整之





# 考試院文官制度興革規劃方案

契約用人制度，以應臨時性、季節性、特殊性之用人需求。其主要內容包括：是類人員與國家之關係係採公法上之契約關係，其身分及權利義務依契約為之，明定所占之員額比例上限，與常任文官有明顯區隔，另對其退職等權益，亦應合理規劃，至少應具勞工相關法案之水準。

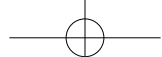
## 三、推動步驟及分工

議題	期程	興 革 事 項	辦理機關	
			主辦	協辦
第二案：統整文官法制 活化管理體系	近程	1、推動政務人員相關法制完成立法。	銓敘部	人事總處
		2、確立政務、常務人員及契約用人三元管理法制體系之基本原則（含確立合理擴大政務職務範圍之原則）。	銓敘部	人事總處
	中程	1、推動基礎性法律（公務人員基準法）完成立法。	銓敘部	人事總處
		2、整建常務人員法制並建構公私人才交流法制 (1) 通盤檢討修正職組及職系相關法規。 <sup>5</sup> (2) 儘速共同配合完成「法官法」之立法。 (3) 強化警察人員及關務人員之人事管理制度。 (4) 檢討人事、政風、主計三個一條鞭制之未來走向。 (5) 簡併其他不合時宜之專業人事制度。 (6) 建構公私人才交流法制。 (7) 健全聘任人員人事管理制度。	銓敘部	人事總處 各主管機關
		3、健全政府契約用人制度。	銓敘部	人事總處
		1、職務分類制架構檢討改進。	銓敘部	人事總處
	遠程	2、研究廢止派用人員派用制度。		

附註：近程：一年內（民國99年6月止）完成；中程：三年內（民國101年6月止）完成；遠程：五年內（民國103年6月止）完成。

<sup>5</sup> 本項名稱原為「研修職組暨職系名稱一覽表」，因銓敘部業配合行政院組織改造，已成立專案小組，就現行職組及職系相關問題作通盤檢討修正，爰配合調整項目名稱。





## 第三案、精進考選功能 積極為國舉才

### 一、現況說明

在知識經濟及全球化時代，人力素質為國家競爭力提昇之關鍵，人才要能出類拔萃，除了教育體系之用心耕耘外，更有賴考選機制之相應配合，方能落實「為國舉才」之目標，國家文官考試現況及應檢討改進之處說明如次：

#### （一）考試信度與效度尚有改進空間

##### 1. 考試方式，亟待多元化

目前公務人員考試所採考試方式多為筆試或筆試併採口試，未能全依工作所需核心職能，採行多元評量途徑，以衡鑑應考人於專業知能、技能、性向、人格等方面的能力與特質，亦難有效預測應考人在實際工作情境之表現。

##### 2. 應試科目，與職務核心工作知能尚有差距

現行職務核心工作知能未依職能指標標準確實明定，應試科目難以全符機關業務需求，對於文官核心價值之融入，亦顯欠缺。

##### 3. 題庫建置，亟待擴充與發展

考選部常年經營管理題庫306科目，另辦理測驗式試題臨時命題平均每年約200科次。題庫之經營管理有待充實改進事項包括經費、人力不足、場地設備有待擴充、命題費及審查費太少、委員遴聘不易、應試科目太多、試題質量有待提昇等。

##### 4. 命題與閱卷技術，應賡續檢討改進

近年推動多種命題及閱卷技術之改進措施，惟命題與閱卷涉及高度專業性，為使命題及閱卷更趨公平、客觀，現行制度猶有改進空間。

#### （二）考試與任用之間尚待不斷改進





# 考試院文官制度興革規劃方案

## 1. 考試估缺技術，有欠精準

用人機關查缺過於保守，每於考試舉辦後再要求增列需用名額；另中央機關採商調方式進用者為多，亦影響整體考用配合之發展。

## 2. 高階文官考選制度，宜合理調整

公務人員高考一級考試及特考一等考試為目前等級最高之考試，惟各機關提報職缺過少，應考資格無法滿足機關需求，及格人員取得任用資格過低，難以吸引博士報考。如何檢討改進，為當前文官制度興革重要課題。

## 3. 司法官、律師考試制度，應及時改革

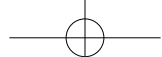
司法官及律師職司法律核心工作，考試院及司法院早有二項考試合一之意見，惟因二項考試辦理法律依據有別，法制問題難以突破，致未能有具體進展。「高等考試法官檢察官律師考試條例」草案多年未能完成立法，然各界對於歷經半世紀未有太大變動之司法官及律師考試制度應予改革，已具共識，各種改進方案亟待落實。另以目前配合辦理律師實務訓練的律師事務所寥寥可數，造成流浪律師等相關問題，其嚴重性已不容忽視。

## 4. 警察人員考試制度，亟待重新建制

93年開始辦理之基層警察人員特考，應考資格開放一般學校畢業生報考，95年警察特考亦全面放寬應考資格。二種不同管道警察人員初任考試，應考資格未有計劃性之合理區隔設計，僅採學科知識導向的筆試，致補習班特考學科速補教育盛行，非計劃性之人力驟然投入，扭曲國家原本整體計劃之教育投資與人力資源規劃，嚴重衝擊警察人員教育制度，產生警察教育資源浪費等問題，影響教考用之配合甚鉅。三等特考錄取人員因教育背景不同而有差別待遇，亦衍生爭訟問題。

### （三）公務人員英語能力有待加強





當今全球化及地球村理念的潮流下，國際間人民交流及互動愈見頻繁，政府所需面對外籍人士及國際事務，數量陡增、性質歧異，其所處理事務的廣度與深度，更非昔比，透過加強公務人員的英語能力，有助於面對全球化等挑戰。

## 二、具體興革建議

### （一）改進考試方法與技術，提昇考試信度與效度

- 1.視考試性質研議採行多元評量方式、分試或分階段考試  
研議筆試併採其他考試方式，未來並將配合研修公務人員考試法及各項相關考試規則，增訂分階段考試法源。
- 2.建立職能指標標準作業程序  
建立國家考試職能指標標準作業程序，作為公務人員考試各類科應試科目修（研）訂之參考。
- 3.通盤研訂建置優質題庫方案  
增加經費、充實人力、場地與設備，積極充實與發展優質題庫試題。未來將視科目性質，委託相關學會提供試題，以充實題庫。
- 4.改進命題及閱卷技術
  - （1）改進命題技術包括建立命題委員人才庫、建立應試科目命題大綱、採用命題小組命題、強化命題審查會之功能、辦理命題技術研習、研修命題規則。未來研議建立國家考試命題委員、審查委員資格認證制度。
  - （2）改進閱卷技術包括建立閱卷委員人才庫、建立申論式試題參考答案、落實試卷評閱標準會議功能、採行閱卷小組評閱試卷、研修閱卷規則。未來依科目性質，分階段逐步公布申論式試題參考答案，並研修典試法，增訂預試、標準分數法源。

### （二）因應機關用人需求，改進考試制度





# 考試院文官制度興革規劃方案

## 1. 改進人力評估技術，加強考用配合

- (1) 提高各機關報缺比例：以各用人機關提報公務人員高普初等考試任用計畫之統計數據為基礎，要求機關提高考試報缺之比例，並列入人事評比，促使各用人機關確實查缺。
- (2) 檢討專門職業及技術人員轉任公務人員制度之政策與成效，並研究其對公務人員考用之影響，進行必要之改革。
- (3) 辦理人力評估與人力資源規劃之訓練：延聘專家學者辦理訓練課程，提昇各機關人事人員對於人力評估及人力資源規劃之能力。
- (4) 研究建立「評估公式」：聘請專家學者研究建立各職系需用人力評估之「評估公式」以為人力評估參考，並視執行情形適時檢討。

## 2. 改進高等考試一級考試，羅致優秀高階文官

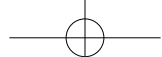
- (1) 研修公務人員考試法及公務人員任用法：修正公務人員考試法第15條第1項第1款有關高考一級應考資格規定，及公務人員任用法第13條有關高考一級考試及格人員取得簡任第十職等任用資格規定。
- (2) 考試方式及應考資格之變革：研議考試方式第一試修正為筆試及學歷經歷證明審查、第二試為口試，應考資格由現行不限系所，修正為限相關系所博士學位，配合研修考試規則。

## 3. 改進司法官及律師考試制度，選拔並培訓優秀法律人才

分階段推動司法官及律師合一考試，初期司法官、律師考試分別舉行，但將應試科目、考試流程先行調整一致，接續研訂法官檢察官律師考試條例，落實合一考試制度：

- (1) 採行命題、閱卷改進措施：包括聘請實體與訴訟法學者、實務界共同綜合性命題、建立司法官及律師考試申論式試題參考答案等。
- (2) 第一階段改進方案：民國100年實施司法官及律師考試新制。





(3) 第二階段改進方案：研議高等考試法官檢察官律師考試條例草案，函請立法院審議，預期自民國103年實施法官檢察官律師三合一考試。

4.請考選部轉請法務部檢討現行律師考試及格人員職前訓練制度

律師職前訓練分為1個月基礎訓練及5個月實務養成訓練。鑒於目前配合辦理實務養成訓練的律師事務所數量有限，為解決實習場所等問題，宜積極洽法務部研商，除律師事務所外，建議開放檢察署、法院、政府機關法制部門等，協助辦理律師實務訓練。

5.建立警察人員考試分流雙軌制度

預定自民國100年實施，未來公務人員特種考試基層警察人員考試除原四等考試外，增加三等考試，供一般教育畢業生報考，並修改考試名稱。至於公務人員特種考試警察人員考試，則限警察大學、警察專科學校畢業生報考：

(1) 成立警察人員考試制度改進專案小組：統籌規劃相關改進推動事宜，研議後續相關配套措施，建立周全完善之警察人員教考訓用制度。

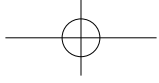
(2) 考試方式之變革：基層警察特考考試方式，初期擬採筆試與體能測驗方式行之，立即成立警察人員心理測驗編纂小組，進行相關工作，俟警察人員心理測驗常模建立後，增採心理測驗。至警察特考因應考人均已接受完整之警察專業養成教育，考試方式擬採筆試及實地考試為之，其心理測驗則需於入學考試時辦理。

(3) 委託學者專家研究：就警察人員國家考試評量方法與相關問題進行專案研究，建立警察人員核心職能指標，並研修公務人員特種考試警察人員考試規則與公務人員特種考試基層警察人員考試規則。

(三) 提升公務人員英語能力

有鑑於全球化的深化與發展，提升全體公務人員的英語能力，有助於培養公務人員的國際視野，並體察國際的脈動，亦是影

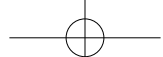




## 考試院文官制度興革規劃方案

響政府效能及國家競爭力的因素之一。爰配合「黃金十年 國家願景」願景四之施政主軸二「教育革新—培育國際競爭力之優質人力」，研議「提升公務人力資本的英語能力，增加各機關須具備英語能力職務數之人數。」、「遴選培訓各種專業與非政府組織具溝通與談判之國際化高階行政人才，有效提升國際對話量能，拓展與深化國際參與。」





## 三、推動步驟與分工

議題	期程	興 革 事 項	辦 理 機 關	
			主辦	協辦
第三案： 精進考試功能 積極為國舉才	近程	1.通盤研訂建置優質題庫方案。	考選部	
		2.改進命題及閱卷技術。	考選部	
		3.改進高等考試一級考試，羅致優秀高階文官。	考選部 銓敘部	保訓會
		4.改進司法官及律師考試制度，選拔並培訓優秀法律人才（採行命題、閱卷改進措施）。	考選部	保訓會
		5.請考選部轉請法務部檢討現行律師考試及格人員職前訓練制度。 <sup>6</sup>	考選部	
		6.建立警察人員考試分流雙軌制度（規劃）。	考選部	內政部 內政部警政署
	中程	1.視考試性質，研議採行多元評量方式、分試或分階段考試。	考選部	
		2.建立職能指標標準作業程序。	考選部	人事總處
		3.改進人力評估技術，加強考用配合。	考選部 銓敘部 人事總處	保訓會
		4.改進司法官及律師考試制度，選拔並培訓優秀法律人才（第一階段改進方案：實施司法官及律師考試新制）。	考選部	司法院 法務部
		5.請考選部轉請法務部檢討現行律師考試及格人員職前訓練制度。 <sup>6</sup>	考選部	司法院 法務部
		6.建立警察人員考試分流雙軌制度（實施）。	考選部	內政部 內政部警政署
	遠程	1.改進司法官及律師考試制度，選拔並培訓優秀法律人才（第二階段改進方案：司法官及律師合一考試）。	考選部	保訓會 司法院 法務部
		2.提升公務人員英語能力。	考選部	銓敘部 保訓會 人事總處

附註：近程：一年內（民國99年6月止）完成；中程：三年內（民國101年6月止）完成；遠程：五年內（民國103年6月止）完成。

<sup>6</sup> 本項係101年5月10日增列，雖已逾近程(99年6月止)之辦理時限，惟因與近程事項相關且具有急迫性，爰仍列入近程事項，預計完成期限為101年6月30日。





## 第四案、健全培訓體制 強化高階文官

### 一、現況說明

#### (一) 陞遷歷練與訓練培育未有效結合

##### 1. 公務人員升官等職等條件寬鬆，缺乏擇優機制

現行公務人員可透過升官等考試或以所具資歷配合升官等訓練，取得較高官等任用資格。惟以現行取得簡任官等任用資格規定，並未搭配應具相關學歷及主管職務經驗，易造成簡任人員難以勝任其職務之情形，且經由上開方式取得簡任資格者人數眾多，可獲陞遷者人數甚少，滋生怨尤。另目前考績2甲或1甲2乙即可取得高一職等任用資格，致使人員快速達到所任職務最高職等年功俸最高級而無級可晉，影響激勵功能。

##### 2. 各機關內陞與外補未訂定比例，中高階職位難注新血

目前各機關職缺擬辦理陞遷，係由機關衡酌機關特性與職務需要，採內陞外補兼顧原則辦理，惟並未規定各機關內陞與外補之比例，實造成偏重內陞之失衡情形。

##### 3. 職務遷調相關限制，無法擴大職務歷練

依現行規定，應辦理職務遷調之範圍限於本機關同一序列職務間遷調，或本機關內與主管機關間相關職務間之遷調，並未及於中央與地方機關間職務遷調，易致中央與地方公務人員不易交流。

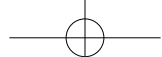
##### 4. 公務人員學識素養與專業知能，未能與時俱進

公務人員考試及格進入職場後，常因公務繁忙且無急迫性需要，致未能積極參與訓練進修提昇自我能力，其觀念及作法易與時代脫節。

#### (二) 培訓體系整合不足，缺乏有系統的高階文官、主管培訓體系

##### 1. 考試院及行政院就公務人員訓練部分，目前分別辦理行政院





以外及行政院所屬公務人員訓練，訓練對象受限於機關別，未能進一步進行院際交流，訓練課程亦有所重複，較偏向行政管理或政策執行之角度規劃訓練，缺乏訓練資源整合、統整功效及文官核心職能之訓練。

- 2.保訓會及人事總處分別辦理高階文官、主管相關訓練班別，惟多係應國家施政需要，從事之短期訓練，如從高階文官儲備培訓及其管理、領導發展等之培養角度審視，尚非屬正規、系統的訓練機制。

### (三) 高階主管特別管理制度有待建構

- 1.歐美各國高階主管人員特別管理制度業已行之多年

美國聯邦政府自1950年代即有建立高階文官制度之倡議，嗣1978年卡特總統設立聯邦人事管理專案小組，並依據文官改革法，設立高級文官職（SES）制度。英國1996年正式建立單獨高級文官制度，希望藉由具有創新能力及高度凝聚力之高級文官，提供維持政府核心價值所需之領導能力，以因應政府面對的各種挑戰，以強化其領導其他各層文官之能力。此外，荷蘭亦於1995年設立高級文官團並成立高級文官署，以確保高階文官之管理體系與品質。其他各國亦不斷建制中，宜多參酌他國成功經驗，避免失敗。

- 2.高階主管資料庫仍未建構，進用管道未臻周延

國家政務經緯萬端，政府職能日益擴張，面對大環境之變遷，負責政策研擬與推動執行之高階主管，需具專門經驗、學識、技術及能力，惟目前機制難以放大選才範圍。

- 3.缺乏高階主管退場機制，影響高階主管人力運用

囿於現行公務人員相關法制，過度保障常任文官任職權益，致不適任現職之高階主管人員，往往無法調任非主管職務，且未就高階主管建立以績效導向為核心之考核制度，從而影響高階主管人力運用，亦阻礙優秀人才之晉陞。





# 考試院文官制度興革規劃方案

## 二、具體興革建議

### (一) 建構陞遷歷練與訓練培育有效結合之體制

#### 1. 重新設計晉升簡任官等資格條件

薦任公務人員晉升簡任官等之取得，應及早廢除升官等考試，一律改採經由考績及升簡任官等訓練之方式辦理，且應修正公務人員任用法有關升簡任官等之基本條件，增設曾任薦任第九職等主管職務2年以上之經歷等條件，以陞遷歷練結合簡任升官等訓練，提昇簡任文官人力素質。

#### 2. 限期廢止升官等考試。

#### 3. 修訂取得同官等內較高職等資格條件

將現行年終考績結果2年列甲等或1年列甲等2年列乙等即取得較高職等任用資格之規定，搭配公務人員考績法之等第修正之設計，重新規劃較嚴謹之晉陞職等條件。

#### 4. 建立快速陞遷機制<sup>7</sup>

配合公務人員考績法增列優等等第之設計，對考績特優者，例如高考二、三級考試及格考績特優者，審慎規劃給予較快速升職等、官等及優先陞任之機會，縮短優秀公務人員晉陞時間，以強化考績激勵及擇優陞遷之功能。

#### 5. 適度規範內陞與外補比例

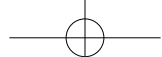
研究規範各機關薦任以上職缺除考試分發之外，應訂內陞或外補之比例（如四分之一），以活化機關人力。但對性質特殊機關，得予例外規定。

#### 6. 擴大職務遷調範圍

研議擴大職務輪調制度，及強化現行具職務歷練資歷及基層服務年資可酌予加分之陞任評分標準制度，各類主管機關

<sup>7</sup> 鑑於廢止簡任升官等考試後，如無配套措施，將導致年輕優秀後進晉升簡任無門，影響重大。爰於本建議事項中，將參考先進國家制度，研議多元拔擢優秀人才途徑，讓真正有才能、資優的公務人員可不受年資限制，破格拔擢取得晉升簡任官等訓練資格。





(如民政、財政、教育等)應建立全國各該類人員之遷調機制，鼓勵中央與地方公務人員交流歷練，以拓展視野，培育幹才。並應落實現行一條鞭機關之職期調任制度。

## (二) 建立完善培訓體系

### 1. 成立國家文官學院

參酌世界潮流、輿情民意及國家發展需要等因素，本前瞻、宏觀及務實原則，配合政府組織再造，將保訓會所屬「國家文官培訓所」，改制為「國家文官學院」，以完備培訓系統，分享培訓資源，提昇文官訓練效能，成為國際培訓機構交流之主要平臺。

### 2. 建構完整之高階文官、主管培育歷練體系

改進高考一級考試制度，錄取人員施予相當期程之訓練後，及格者取得簡任第十職等任用資格；並搭配簡任升官等訓練，成為簡任官等之兩個入口訓練，為簡任文官之素質把關。其次建構高階文官帶狀培訓體系，由國家文官學院開設相關之帶狀訓練課程，從列入培訓名單之簡任第十職等之優秀文官起即予培訓，對於將任高階主管人員實施中長期之訓練；並對現職高階主管人員提供在職訓練，充實高階主管所需核心能力，並詳慎評比考核訓練成效，以加強高階文官訓練，從嚴考核篩選，確保高階文官的素質。

### 3. 充實自初任人員至高階主管、非主管至主管之整體性訓練

依公務人員職等、官等，逐級充實訓練內涵及完備訓練體系，包括持續精進考試錄取人員訓練及升任官等訓練等；此外另行規劃整體性訓練，包括初任簡任官等職務，須經參加管理發展訓練合格，始得升任簡任第十二職等職務；任簡任第十二職等職務，須經參加領導發展訓練合格，始得升任簡任第十三、第十四職等職務；任簡任第十三、第十四職等職務者，須參加政策發展訓練。

### 4. 強化核心職能之訓練





## 考試院文官制度興革規劃方案

公務人員訓練內容，兼顧通識及專業知能。通識知能部分，除施予國家重要政策發展、行政管理、執行知能、公務相關法律知能之訓練課程外，另加強、深化公務人員公務倫理、國際觀、法治觀、行政中立、廉能、人權等觀念，並透過古今中外經典名著之研讀、講授，啟迪品德教育、提昇人文素養及族群認識。專業知能部分，結合工作職場所需專業訓練、專長轉換訓練等，分別由國家文官學院、人事總處、中央及地方各主管機關所屬訓練機關（構）辦理。訓練兼採多元、彈性、因地制宜的方式，並強化協調聯繫機制，以利資源共享與訊息交流。

### 5. 明定年度參加訓練進修時數

逐年考量提升公務人員訓練時數，並配合多元學習（如網路學習、視訊學習、公餘進修等）之訓練進修方式，以培育優秀人才。

### 6. 建立訓練成效評估追蹤制度

加強訓練期間之考評，並建置訓後評估機制，追蹤訓練成效，研議行為層次與結果層次的評估，以利訓練所學於職場上充分運用，落實訓用合一，並作為將來改進培訓體系之參考。

### （三）建構高階主管特別管理制度<sup>8</sup>

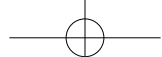
明確訂定高階主管職務之範圍為簡任第十一職等（含）以上正副主管職務，將其拔擢、陞遷、考核、俸給等事項制定特別法律，建立有別於現行一般公務人員之特別管理制度，其建制重點如次：

#### 1. 嚴謹選拔

明確訂定高階主管人員選拔方式，嚴格選拔使優秀之人才始能擔任高階主管，採行評鑑中心等明定選拔之標準、條件

<sup>8</sup> 本建議事項配合「黃金十年 國家願景」之政策主張，並參考「人才宣言」之建議。例如：研議規劃是否開放一定比例高階主管職務，可以透過公開競爭方式向社會進行選拔招聘等。





及核心能力，如：系統思考、執行力，以及高度廉潔而有效率之行為等，並控制其類別及數額，避免寬濫。

## 2.進文官學院專業訓練

經初步甄選進入高階主管人員，應於文官學院接受至少三個月之高階主管人員相關訓練，以培養其人力資源管理能力、政策連結能力及個別專業能力等。訓練合格者，納入國家高階主管人才庫。

## 3.建立國家高階主管人才庫

建置國家高階主管人才庫，並定期更新且持續增列職務歷練等資料，提供政府各部門選才之參考。

## 4.成立跨部會之甄選培育委員會

為辦理高級主管職務之遴選、甄補、推薦作業之需，研議成立跨部會之全國高階主管甄選培育委員會，決定相關政策及建立機制，並依職務特性分別由各類型機關之最高常任文官及有關人員組成次一級之作業委員會，除可將英國文官長制度精神予以納入，並可提高同類型機關間高階主管職務人員遴選、甄補制度之信度與效度，且使程序更為公開透明。其具體作法為，於派職時由甄選培育委員會推薦符合資格者若干人，送請具任命權責者，圈選進用。

## 5.建構專屬俸給制度

以績效俸給原則為基礎，結合俸給與績效獎金，明定高階主管人員之定俸機制，建構符合績效管理與常態分配原理之高階主管俸給制度。

## 6.建構嚴格考核及退場機制

建立高階主管特別考核制度，以年度為單位，實施任期檢討制度，考核項目包含單位團體績效，如經考核不適任者，調整為一般職務。





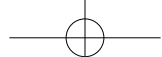
# 考試院文官制度興革規劃方案

## 三、推動步驟與分工

議題	期程	興革事項	辦理機關	
			主辦	協辦
第四案：健全訓練體制強化高階文官	近程	1.重新設計晉升簡任官等資格條件。	銓敘部	
		2.修訂取得同官等高一職等資格之條件。	銓敘部	
		3.適度規範內陞與外補比例。	銓敘部	各主管機關
		4.擴大職務遷調範圍。	銓敘部	各主管機關
		5.限期廢止升官等考試（修法規定五年內辦理三次為限）。	考選部	
		6.成立國家文官學院。	保訓會	
		7.建構高階主管特別管理制度（完成規劃）。	銓敘部	人事總處 保訓會
	中程	1.建構高階主管特別管理制度（完成立法）。	銓敘部	人事總處 保訓會
		2.建立快速陞遷機制。	銓敘部	人事總處
		3.建構完整之高階文官、主管培育歷練體系。	保訓會	人事總處
		4.充實自初任人員至高階主管、非主管至主管之整體性訓練。	保訓會	人事總處 各主管機關
		5.強化核心職能之訓練。	保訓會	人事總處 各主管機關
		6.明定公務人員年度參加訓練進修時數。	保訓會	人事總處
		7.建立訓練成效評估追蹤制度。	保訓會	人事總處
	遠程	1.建構陞遷歷練與訓練培育有效結合之體制（運作及補強）。	銓敘部 保訓會	人事總處
		2.建立完善培訓體系（運作及補強）。	保訓會	銓敘部 人事總處 人事總處
		3.建構高階主管特別管理制度（運作及補強）。	銓敘部	保訓會 各主管機關

附註：近程：一年內（民國99年6月止）完成；中程：三年內（民國101年6月止）完成；遠程：五年內（民國103年6月止）完成。





## 第五案、落實績效管理 提昇文官效能

### 一、現況說明

#### (一) 考績未與績效緊密結合且獎優汰劣功能不彰

績效管理與發展制度已廣泛應用於全球大企業中，我國像台積電、神達、宏碁等資訊大廠也都使用類似制度，此一員工考核制度，除具有傳統考績功能外，並注重員工對組織的目標貢獻度及未來發展潛力。近來各國政府莫不積極引入是類績效管理制度，藉以提昇政府績效，如何經由公務人員考績制度之變革，提昇文官效能，各界寄以厚望。就我國公務人員考績制度檢討如下：

##### 1. 考核項目未能與工作績效緊密結合

現行考核項目為工作、操行、學識、才能4項，未能充分凸顯工作績效，且由銓敍部統一訂定考核細目，公務人員考績法雖賦予各機關有自訂考核細目之權限，惟各機關從未執行，以致形成僵化。

##### 2. 甲等人數比例過高難以凸顯獎勵績優之目的

公務人員考績之意旨，應能綜覈名實、信賞必罰，惟因76年1月16日實施之人事制度取消各機關考績考列甲等人數比例限制後，各機關甲等比例有逐年攀升之趨勢，在現行實務規定各機關考績考列甲等人數比例75%限制下，多數人仍均考列甲等，難以凸顯考績獎勵表現績優之目的。

##### 3. 淘汰機制功能不彰

現行考績淘汰機制為考績丁等及一次記二大過專案考績，惟實務上，對於績效表現不佳或言行失常人員，以免職處分涉及受考人公務人員身分之變更，關係重大，故機關首長多基於人情因素或其他考量，未將該等受考人免職，以過去10年（87年至96年）考績執行情形而言，平均每年考績丁等及一





## 考試院文官制度興革規劃方案

次記二大過專案考績免職人數分別僅4.3人及18.3人，合計平均每年僅淘汰22.6人，致各界迭有汰劣功能不彰之質疑。

### 4.個人考績未能扣合機關（或單位）之團體績效

現行公務人員考績制度，公務人員考績與機關或單位團體績效並無有效結合之設計機制，致各公務人員缺乏團隊整體合作之理念。

## （二）激勵制度未能整合及充分達到激勵效果

### 1.尚乏整合性之激勵制度

（1）現行人事法制與管理中，陞遷、培訓、考績、褒獎、待遇、福利、獎金等均屬激勵制度之一環，上開與激勵有關之措施散見各法規，未整合為一套完整之激勵制度。

（2）考試院雖訂有「公務人員品德修養及工作潛能激勵辦法」，但主要作為選拔模範公務人員、傑出貢獻獎之依據，所訂激勵措施未能具體落實執行，無實質激勵功能。

### 2.現有表揚制度未能充分達到激勵效果

（1）勳章：一般公務人員幾難獲此殊榮。

（2）獎章：公務人員獲頒功績及楷模獎章人數有限，而服務獎章以年資頒給，已無激勵效果。

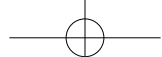
（3）模範公務人員選拔：選拔方式不夠嚴謹，獲頒人數逐年攀升，漸失建制原旨。

（4）公務人員傑出貢獻獎選拔：未能彰顯真正傑出，且知名度低，未獲高度評價。

### 3.未能兼顧精神獎勵與物質獎勵

現行各類獎勵制度未能就精神及物質層面，分別考量設計。如獲頒勳章、獎章係極大殊榮，精神意義大於物質獎勵；至平時考核之記功、嘉獎，如無物質獎勵，其激勵效果有限。





## 二、具體興革建議

### (一) 研修公務人員考績制度

#### 1. 修正平時考核規定

研議將平時考核項目修正為工作績效、品德操守及其他與業務有關之項目，考核之細目，授權由各機關視業務特性擬訂，報請主管機關核定。並檢討增訂面談機制。

#### 2. 強化獎優汰劣機制

- (1) 增列優等等次，並檢討現行等次名稱，俾使公務人員之實際工作表現與考績等次結果能緊密扣合。
- (2) 將考績等次人數比例納入考績法規定，並訂定同一官等及主管人員考列甲等以上人數比例之上限。
- (3) 配合考績等次及甲等比例高低，檢討考績獎懲之差距，以區辦公務人員年度工作表現之優劣，並配合修正現行任用、俸給及陞遷等人事法制有關升官（職）等及優先陞任等規定。
- (4) 為落實考績淘汰機制，考列丁等之法定條件將朝具體化修正；修正考績考列丙等者，除現行留原俸級規定外，將增列訓練或輔導，對連續考列丙等者，應予以辦理退休、資遣或其他適當處分，並訂定其具體條件，俾利各機關據以執行並杜爭訟。另已退休人員因任職時之行為而受懲戒者，並輔以公務員懲戒法研修擬增列酌減退休金之機制辦理。

#### 3. 建立個人與團體績效評比機制及績效獎金制度

增訂各機關得辦理所屬機關及內部單位之公務人員團體績效評比，以決定所屬機關或內部單位考列甲等以上人數比例，並作為發給團體及個人績效獎金之依據。

### (二) 建構人力發展型激勵制度

#### 1. 整建人力發展型之公務人員獎勵法制





## 考試院文官制度興革規劃方案

研究整合現行人事制度有關獎勵部分，因應人力發展需要，建構一套包括心理及物質層面之獎勵制度，並制定專法。

### 2. 研修公務人員品德修養及工作潛能激勵辦法

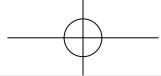
- (1) 重行建構激勵工作意願及工作潛能之具體執行方案。
- (2) 檢討模範公務人員及傑出貢獻獎選拔制度。

### 3. 實施階段性多元獎勵

在專法未制定前，採行：

- (1) 記功、嘉獎之獎勵，研究併發獎金；記大功以上者，並給予公假。
- (2) 提高模範公務人員及傑出貢獻獎之獎金，並採彈性方式發給。
- (3) 將記功、嘉獎作為進修、陞任遷調、職務歷練之重要準據。





### 三、推動步驟及分工

議題	期程	興 革 事 項	辦理機關	
			主辦	協辦
第五案：落實績效管理 提昇文官效能	近程	1、研修公務人員考績制度 (1)修正平時考核項目。 (2)強化獎優汰劣機制。 (3)建立個人與團體績效評比機制及績效獎金制度。 (4)配合研修公務人員任用法升官等規定。 (5)配合研修公務人員陞遷法優先陞任規定。	銓敍部	人事總處
		2、修正公務人員品德修養及工作潛能激勵辦法。	銓敍部	人事總處
		3、重行建構激勵工作意願及工作潛能之具體執行方案。	銓敍部	人事總處
		4、檢討模範公務人員及傑出貢獻獎選拔制度。	銓敍部	人事總處
	中程	實施階段性多元獎勵。	銓敍部	人事總處
	遠程	整建人力發展型之公務人員獎勵法制	銓敍部	人事總處

附註：近程：一年內（民國99年6月止）完成；中程：三年內（民國101年6月止）完成；遠程：五年內（民國103年6月止）完成。





## 第六案、改善俸給退撫 發揮給養功能

### 一、現況說明

#### (一) 俸給

##### 1. 單一俸表無法適應各種職務特性，不符職酬相當原則

政府機關層級不同、職務種類繁多、性質互異，占多數之一般公務人員均適用單一之公務人員俸表，無法適應職務特性，不符職酬相當原則。

##### 2. 高階文官俸級已無職務區隔功能

目前簡任第十二職等以上之最高俸級均同列800俸點，簡任第十一職等最高俸級亦達790俸點，幾無區別；況俸級之晉敘非為高階文官關注重點，爰現行高階文官俸級已無區隔功能。

##### 3. 俸級級數不足及重疊率偏高，缺乏激勵誘因

(1) 目前所有職務均僅能於14個職等範圍中匡列其職務等級；加以俸級級數不足，且重疊率偏高，可供陞遷任使運用之空間有限。

(2) 政府組織特性及員額有限，加以現行考績升等容易，易致人員快速達到所任職務之最高職等或最高俸級而停頓，在無級可晉之情形下，將間接影響人力效能。

(3) 年功俸之晉敘與本俸無異，已不具區分之實質意義。

##### 4. 俸點分段折算俸額，不符俸點等值原理

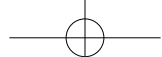
依現行規定，俸額之折算必要時得按俸點分段訂定；目前係分3段計算，不符俸點等值原理。

##### 5. 俸給調整尚無客觀具體之決策機制

目前俸給調整缺乏客觀具體之標準，政府於俸給調整政策上，欠缺理性決策模型可資運用。

##### 6. 各類加給施行多年，部分已偏離建制原旨





加給係本俸、年功俸之外，適應各種職務特性之給與項目；目前部分加給項目已不符建制原旨，須全面檢討，做合理之調整。

## （二）退撫

### 1.多制併行易有混淆而產生困擾

現行公部門人員之退離，係政務、常務、聘僱、公營事業、軍職、教師等多制併行；常任人員又區分舊制、新制。因資格條件、給付標準、給付方式各有不同，易混淆比較，影響人力交流。

### 2.退撫基金經營發展仍有瓶頸

先進國家退休基金投資運用有多元化、國際化趨勢；我國公務人員退撫基金運用，雖已朝向多元化經營，惟其經營效益仍待提昇。

### 3.退休給與尚未建構完成三層年金

我國公務人員退休給與，依現行規定，僅有第一層公保養老給付（屬一次給與）及第二層職業退休金，尚無法建構完整之三層年金。

### 4.退休給與及運作已有財務隱憂

現行公務人員退休給與運作，採最後在職等級及年資核算退休金之確定給付制，財務已漸失衡，隱憂已漸浮現。其中軍人由於退休年齡較早，領取退休金時間較長，其實際退撫支出占收入比率較高，造成軍人退撫基金虧損，宜儘早規劃解決。

### 5.退休年資採計不符高齡化趨勢

現行退休年資最高採計35年之上限規定，已無法適應高齡化、長年資之趨勢，間接影響人力資源運用。

### 6.公教保險權義財務已漸失平衡

目前低保費高給付，增加公保財務負擔、影響收支平衡，權義亦漸失平衡。





# 考試院文官制度興革規劃方案

## 7. 退休人員缺乏多元化照護措施

目前退休人員照護，僅有三節慰問金等零星之照護，並無針對高齡化及少子化現象，建構一套能夠安老卹孤，兼具社會安全功能之完整照護體系。

### (三) 育養環境

近年來我國人口出生率急遽下降，少子化的現象更加速高齡化的趨勢，未來龐大的退休金、老人照護支出，將成為政府極大的負擔，宜儘早謀求解決。

## 二、具體興革建議

### (一) 推動績效靈活的俸給改革

#### 1. 建構複式俸表

將現行多數一般公務人員均適用之單一公務人員俸表，改按機關層次、職務結構特性及人力運用情形，設計「不同職務類別」之俸表。

#### 2. 建構高階文官俸表

研究將現行公務人員俸表中簡任第十二職等以上部分抽離，另行設計高階文官適用之「單一俸級」之俸表。

#### 3. 重行排列及調整俸級級數

分析政府組織結構、人力配置、人員晉陞、敘級分布及停年情形，設計長效型、發展型之俸級級數，以滿足久任人員晉敘期望，發揮績效俸表之功能。

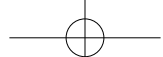
#### 4. 重新建構矩陣式俸表

配合俸級級數之增加，並免重疊率偏高，俸表結構（格式）由現行階梯型改為矩陣式，且不另列年功俸。

#### 5. 整併單一俸點折合率

以不增加人事費預算為前提，逐年整併俸點折合率，終至一致，以達俸點等值之目標。





## 6.強化俸給調整決策機制

建構民間薪資調查及配合國家財政收支情形調升或調降俸給之機制，以建立客觀具體之俸給調整標準。

## 7.檢討加給之分類及支給標準

- (1) 專業加給：按職務之專業及特性，檢討現行專業加給種類。
- (2) 地域加給：按地區特性及人力情形，檢討地域加給之合理性。
- (3) 職務加給：按職務特性及業務需要，檢討職務加給種類及標準，再按簡任非主管支領主管職務加給、同職務列等之單位主管及機關首長支領相同數額主管職務加給之情形，檢討主管職務加給支給之合理性。

## (二) 健全公平合理的退撫保險制度

### 1.完成現階段退休法制改革

包括調整費率、刪除55歲加發、建立85制等。

### 2.研議建構符合世代正義之退撫制度<sup>9</sup>

馬總統於民國100年曾提出世代正義之施政主軸，強調世代間資源分配與使用之公平性。退撫制度之改革，應納入世代正義的觀念，避免債留子孫或造成政府嚴重的財政負擔。未來退撫制度之規劃，除現行「確定給付制」之外，另附加採行「確定提撥儲金制」；新制由實施後之新進人員開始適用，現職人員有條件地選擇新、舊制。

### 3.取消公務人員退休年資採計上限規定

視人口年齡結構變化情形，逐步調整或取消退休年資採計上限。

### 4.多元化經營管理退撫基金

- (1) 研究多途投資，增進收益、分散風險。

<sup>9</sup> 本項名稱原為「建構新一代退休制度(雙層制退休給與機制)」，配合「黃金十年 國家願景」及世代正義之施政主軸，爰調整項目名稱，並納入相關內涵。





## 考試院文官制度興革規劃方案

(2) 擴展與軍公教現職人員及退休人員福利有關之投資。

### 5. 建立具公平性之公教保險制度<sup>10</sup>

檢討公保費率及其給付，並研究建構公務人員第3層年金，配合國民年金及勞保年金之改革，研議第1層公保養老給付年金制度。

### 6. 建立社會安全觀之退休照護體系

#### (1) 廣續研議退休公務人員照護措施<sup>11</sup>

社會趨向高齡化、少子化，我國人口老化指數急速上升，為使退休人員能「老有所養、退而能安」，宜廣續研議退休公務人員照護措施。

#### (2) 建置退休人力志願服務平台

針對退休人力，建置志願服務之媒合平台，以充分運用社會人力資源。

#### (3) 建立公務人員退休團體輔導機制

公務人員退休團體可作為政府溝通橋樑，並提供經驗傳承，應加以輔導運用。

#### (4) 整建完整之退休公務人員福利措施

整合慰問、文康藝文、休閒旅遊、生活講座、終生學習等措施，以促進退休公務人員生活豐富化。

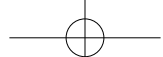
### 7. 協商檢討改善軍人退撫基金制度

鑑於軍人保家衛國的貢獻，並配合政府推動募兵制的構想，以及因應軍人退撫基金支出比例偏高等問題，宜檢討改善軍人退撫制度。本院應積極與行政院協商，建請重新規劃軍人退伍給與改採其他制度。例如：完全或兼採確定提撥制，或回歸原來恩給制之機制，其退休給與完全由政府編列預算支應等可行作法。

<sup>10</sup> 本建議事項納入馬總統於100年所提「世代正義」之施政理念。

<sup>11</sup> 本項名稱原為「研究設立公教退休人員養生村之可行性」，鑑於100年10月24日立法院審查銓敘部預算案時，該項預算遭刪除，爰調整方案內容。





### (三) 建構友善生育環境

為積極鼓勵公務人員生育，以緩和及共同解決少子化時代之窘境，俾提升我國整體國力及競爭力，宜就結婚、生育、教育及養育等面向，研議修正相關人事法制，併同檢討現行生活津貼（結婚、生育及子女教育補助費）之支給標準，藉由提供友善之生育環境，俾利其安心生育。

### 三、推動步驟及分工

議題	期程	興 革 事 項	辦理機關	
			主辦	協辦
第六案： 改善俸給退撫 發揮給養功能	近程	1、檢討加給之分類及支給標準。	人事總處	銓敍部
		2、完成現階段退休法制改革。	銓敍部	
		3、取消公務人員退休年資採計上限規定。	銓敍部	
		4、建置退休人力志願服務平台。	人事總處	銓敍部
		5、建立公務人員退休團體輔導機制。	銓敍部	內政部 人事總處
	中程	1、強化俸給調整決策機制。	人事總處	主計總處 銓敍部
		2、整併單一俸點折合率。	人事總處	
		3、完成矩陣式俸表（包括俸級級數之調整）之研究。	銓敍部	人事總處
		4、多元化經營管理退撫基金。	銓敍部	
		5、建立具公平性之公教人員保險制度。	銓敍部	
		6、整建完整之退休公務人員福利措施。	人事總處	銓敍部
	遠程	7、協商檢討改善軍人退撫基金制度。	銓敍部 人事總處 國防部	
		1、完成複式俸表之研究。	銓敍部	人事總處
		2、完成高階文官俸表。	銓敍部	人事總處
		3、研議建構符合世代正義之退撫制度	銓敍部	人事總處
		4、廣續研議退休公務人員照護措施	銓敍部 人事總處	
		5、建構友善生育環境	銓敍部 人事總處	

附註：近程：一年內（民國99年6月止）完成；中程：三年內（民國101年6月止）完成；遠程：五年內（民國103年6月止）完成。





## 考試院文官制度興革規劃方案

### 伍、總結

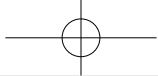
強調一致性、穩定性的永業制之文官制度，在過去的政治發展過程中，有效擺脫政府用人徇私分贓之弊病。然隨著公共事務日益複雜，政府治理型態快速轉變，以及國際環境、科技發展所造成的挑戰，不斷考驗著政府的應變能力，過去強調一致性、穩定性的文官制度，顯然難以有效因應現階段的人力資源需求。雖然文官服務理念已有正面的改進，然面對民眾的期待，其回應力卻經常顯得遲緩。規劃小組之成立即在回應文官制度改革的急迫性，期能再造國家新文官，為政府打造優秀的文官團隊，從而建立一流的政府，提昇全球競爭的能力。

本興革方案針對考選、培訓、考核、退撫等現行制度提出興革建議，並提出建立以「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」為核心價值的新公務倫理，期望全體文官據以強化心理建設，進而實踐於日常工作中；並建議建構政務、常務及契約人員之三元管理體系，此三類人員因進用方式不同，其權利、義務及職責等亦有所差異，若以同一套法制綜合規範，難免造成適用上的困難，三元管理體系之建構，將使各類人員依其特性適用不同的法制，對於選拔政府所需人才，將更具彈性。

另近年來學界常討論的高階文官體制，亦納入本興革方案中。公共行政學及管理學學者均強調，主管人員是組織績效的關鍵人物，基此，本興革方案提出建制高階主管特別管理制度之構想，擬將其陞遷、薪俸、訓練、績效評鑑及退離等管理措施予以整合，並建構專屬高階文官的獨立制度，此一特別管理制度強調以其所領導和管理的團體績效作為獎勵及課責之基礎，期能以類似英、美等先進國家高階文官制度，培植全觀型新世代之高階主管，進而帶動提昇全體文官之效能。

興革方案並依短、中、長程規劃推動時程，務求方案之務實可行。惟規劃小組僅係就文官制度之興革提出初步原則性之建議，相關





法制之修整及配套措施之研議，均需由部會及人事總處通力合作，審慎規劃推行。

綜合整理之「考試院文官制度興革規劃方案及各期程興革事項表」（如附表五，已配合101年5月10日第187次院會通過之興革方案修正版，調整部分內容及文字），附供查閱參酌。





# 考試院文官制度興革規劃方案

附表一 規劃小組成員及幕僚工作人員名單

## 規劃小組成員

考試院 吳委員泰成（兼召集人）、邱委員聰智、蔡委員壁煌、  
邊委員裕淵、李委員慧梅、李委員雅榮、胡委員幼圃、  
陳委員皎眉、何委員寄澎、詹委員中原、黃委員俊英、  
高委員明見、李委員選、林委員雅鋒、歐委員育誠、  
蔡委員良文、浦委員忠成、黃委員富源

考選部 楊部長朝祥

銓敘部 張部長哲琛

公務人員保障暨培訓委員會 張主任委員明珠

行政院人事行政局 陳局長清秀

## 幕僚工作人員（由下列主管率相關工作人員辦理）

考試院 張參事兼執行秘書紫雲（研究發展委員會）

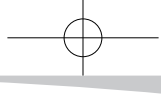
考選部 林主任秘書光基（原任考選部規劃司司長）

銓敘部 陳首席參事清添

公務人員保障暨培訓委員會 邱處長永森（培訓處）

行政院人事行政局 陳處長昭欽（企劃處）





附表二 各分組成員及業務分工情形

組別	研 討 議 題	研 討 內 容	參 加 人 員 ( 敬 稱 恕 略 )	幕僚單位
1	公 務 倫 理 及 官 制 改 革 ( 含職務管理及 高階文官特別人 事制度等)	公務倫理 官制建構 職務管理  ※工作態度 ※便民	蔡良文(召集人) 吳泰成、胡幼圃、 黃富源、陳清秀	考試院 研發會
2	人 才 考 選 及 公 務 績 效	人才考選 公務績效 工作方法 與便民	高明見(召集人) 李慧梅、李雅榮、 李 選、浦忠成、 楊朝祥	考選部
3	考 核 升 遷 及 培 育 歷 練	任用升遷 考核汰免 培育歷練	邱聰智(召集人) 蔡壁煌、何寄澎、 詹中原、林雅鋒、 張明珠	保訓會
4	俸給退撫及激勵	俸給福利 退休撫卹 工作態度 與士氣	歐育誠(召集人) 邊裕淵、陳皎眉、 黃俊英、張哲琛	銓敘部



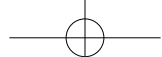


# 考試院文官制度興革規劃方案

附表三 規劃小組歷次會議情形

會 議	會 議 情 形 及 決 議
第1次會議	確定規劃小組運作之程序及進度，以及未來研議之議題內容，並邀請關院長中前來講話。
第2次、第3次會議	邀請對各先進國家及我國文官制度興革有研究之專家學者前來提供建言並交換意見。 第2次會議邀請陳德禹、許濱松、陳金貴、施能傑、李若一等5位專家學者。 第3次會議邀請蕭全政、孫本初、彭錦鵬、黃一峰、顏秋來等5位專家學者。
第4次會議	歸納所蒐集資料為4項議題，並決定採分組進行研討，各分組之討論工作以1個月為期，期於4月底前將研討結論提供規劃小組綜合彙整。
第5次～第12次會議	分組研討階段。每一分組召開2次會議，其中第1次會議由出席人員交換意見，復經彙整發言意見擬具興革建議後，提經第2次會議再加商討確認。
第13次會議	就各分組所提之興革建議進行綜合討論，並決議由規劃小組召集人先邀集各分組召集人及幕僚同仁就該16項興革建議內容進行初步整合。
第14次、第15次會議	就整合後之6項興革建議方案進行逐案討論，並決議由幕僚人員依會議討論結論進行修正及文字內容與體例之調整，修正稿經小組成員進行書面檢視定稿後，再提院會討論。





## 附表四 興革規劃小組大事紀

時 間	記 事
98.01.08	考試院第11屆第18次會議吳泰成委員依馬總統元旦祝詞及關院長本次會議講話而提議，決議交由秘書長規劃組成事宜。
98.01.15	第19次會議秘書長提案，並經院會決定成立「考試院文官制度興革規劃小組」，指派吳泰成委員擔任召集人。
98.01.22	調查各考試委員參加之意願，共16位委員自願參加，另邀請考選、銓敘兩部及保訓會首長加入小組之運作。
98.02.11	召開文官制度興革規劃小組第1次會議。加邀行政院人事行政局局長加入小組。
98.02.23	於本院網際網路成立信箱公告徵求各界興革意見。
98.02.25	召開文官制度興革規劃小組第2次會議，邀請5位專家學者：陳德禹、許濱松、陳金貴、施能傑、李若一提供建言。
98.02.26	發文函請考選部、銓敘部、保訓會、基金監理會及人事行政局提供興革意見。
98.03.11	召開文官制度興革規劃小組第3次會議，邀請5位專家學者：蕭全政、孫本初、彭錦鵬、黃一峯、顏秋來提供建言。
98.03.12	發意見調查表請小組成員中各考試委員對文官制度之興革提供書面意見。
98.03.20	發意願調查表調查各考試委員參加分組之意願。
98.03.25	召開文官制度興革規劃小組第4次會議。
98.04.02	向考試院第11屆第29次會議提出本小組之期中報告。
98.04.08	召開文官制度興革規劃小組第5次會議（第1分組第1次會議）（蔡委員良文主持）。
98.04.15	召開文官制度興革規劃小組第6次會議（第2分組第1次會議）（高委員明見主持）。
98.04.20	關閉文官制度興革網際網路信箱（至4月25日止共收53件），並均分類整理送供小組成員參考。





## 考試院文官制度興革規劃方案

98.04.21	召開文官制度興革規劃小組第7次會議（第4分組第1次會議）（歐委員育誠主持）。
98.04.22	召開文官制度興革規劃小組第8次會議（第3分組第1次會議）（邱委員聰智主持）。
	召開文官制度興革規劃小組第9次會議（第2分組第2次會議）（高委員明見主持）。
98.04.28	召開文官制度興革規劃小組第10次會議（第3分組第2次會議）（吳委員泰成代邱委員聰智主持）。
98.04.29	召開文官制度興革規劃小組第12次會議（第4分組第2次會議）（歐委員育誠主持）。
	召開文官制度興革規劃小組第11次會議（第1分組第2次會議）（蔡委員良文主持）。
98.05.06	文官制度興革規劃小組第13次會議。追認蔡委員璧煌及李委員雅榮2位委員加入小組運作。
98.05.08	發意見調查表請小組成員提供16項興革建議整併意見。
98.05.13	召開「研商考試院文官制度興革規劃小組16項興革建議整合案」會議，將各分組所提16項興革建議初步整合為6案。
98.05.20	召開文官制度興革規劃小組第14次會議。
98.05.21	召開文官制度興革規劃小組第15次會議。
98.05.27	關院長約見吳召集人泰成詢問小組作業進度。
98.06.05	召開考試院文官制度興革規劃小組幕僚工作會議（就初稿研商，會後整理成修正稿）。
98.06.09	箋請小組成員就考試院文官制度興革規劃方案修正稿提供建議及意見，並開始進行彙總定稿工作。
98.06.18	規劃小組將「考試院文官制度興革規劃方案」，提經考試院第11屆第39次考試院會議討論通過。

註：100年12月29日本院第11屆第169次會議，興革方案執行情形一案交付審查，由蔡委員良文召集。101年1月18日邀集院部會及人事總處幕僚單位檢討；同年2月15日、2月21日、3月6日、3月8日及4月17日，共召集5次審查會審查完畢，審查報告及興革方案(修正版)於101年5月10日本院第11屆第187次會議通過。





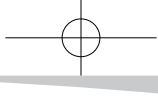
附表五

考試院文官制度興革規劃方案及各期程興革事項表(修正版)

民國 98.6.18 考試院第 11 屆第 39 次院會通過  
民國 101.5.10 考試院第 11 屆第 187 次院會修正通過

期程 興革規劃方案	近程(99 年 6 月止)	中程(101 年 6 月止)	遠程(103 年 6 月止)
建基公務倫理 型塑優質文化	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 確定並公布文官之核心價值</li><li>2. 建制各類公務人員服務守則</li><li>3. 加強公務倫理與公義社會宣導</li><li>4. 落實公務人員行政中立法之施行</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 加強公務倫理考核</li><li>2. 完成「型塑文官優質組織文化推動方案」</li><li>3. 建構公務倫理法制體系(完成公務人員基準法之立法)</li></ol>	完成型塑文官優質組織文化
統整文官法制 活化管理體系	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 推動政務人員相關法制完成立法</li><li>2. 確立政務、常務人員及契約用人三元管理法制體系之基本原則(含確立合理擴大政務職務範圍之原則)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 推動基礎性法律(公務人員基準法)完成立法</li><li>2. 整建常務人員法制並建構公私人才交流法制</li><li>3. 健全政府契約用人制度</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 職務分類制架構檢討改進</li><li>2. 研究廢止派用人員派用制度</li></ol>
精進考選功能 積極為國舉才	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 通盤研訂建置優質題庫方案</li><li>2. 改進命題及閱卷技術</li><li>3. 改進高等考試一級考試，羅致優秀高階文官</li><li>4. 改進司法官及律師考試制度，選拔並培訓優秀法律人才(採行命題、閱卷改進措施)</li><li>5. 請考選部轉請法務部檢討現行律師考試及格人員職前訓練制度</li><li>6. 建立警察人員考試分流雙軌制度(規劃)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 視考試性質，研議採多元評量方式、分試或分階段考試</li><li>2. 建立職能指標標準作業程序</li><li>3. 改進人力評估技術，加強考用配合</li><li>4. 改進司法官及律師考試制度，選拔並培訓優秀法律人才(第一階段改進方案；實施司法官及律師考試新制)</li><li>5. 建立警察人員考試分流雙軌制度(實施)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 改進司法官及律師考試制度，選拔並培訓優秀法律人才(第二階段改進方案：司法官及律師合一考試)</li><li>2. 提升公務人員英語能力</li></ol>
健全培訓體制 強化高階文官	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 重新設計晉升簡任官等資格條件</li><li>2. 修訂取得同官等高一職等資格之條件</li><li>3. 適度規範內陞與外補比例</li><li>4. 擴大職務遷調範圍</li><li>5. 限期廢止升官等考試(修法規定五年內辦理三次為限)</li><li>6. 成立國家文官學院</li><li>7. 建構高階主管特別管理制度(完成規劃)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 建構高階主管特別管理制度(完成立法)</li><li>2. 建立快速陞遷機制</li><li>3. 建構完整之高階文官、主管培育歷練體系</li><li>4. 充實自初任人員至高階主管、非主管至主管之整體性訓練</li><li>5. 強化核心職能之訓練</li><li>6. 明定公務人員年度參加訓練時數</li><li>7. 建立訓練成效評估追蹤制度</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 建構陞遷歷練與訓練培育有效結合之體制(運作及補強)</li><li>2. 建立完善培訓體系(運作及補強)</li><li>3. 建構高階主管特別管理制度(運作及補強)</li></ol>
落實績效管理 提昇文官效能	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 研修公務人員考績制度</li><li>2. 修正公務人員品德修養及工作潛能激勵辦法</li><li>3. 重行建構激勵工作意願及工作潛能之具體執行方案</li><li>4. 檢討模範公務人員及傑出獎選拔制度</li></ol>	實施階段性多元獎勵	整建人力發展型之公務人員獎勵法制
改善俸給退撫 發揮給養功能	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 檢討加給之分類及支給標準</li><li>2. 完成現階段退休法制改革</li><li>3. 取消公務人員退休年資採計上限規定</li><li>4. 建置退休人力志願服務平台</li><li>5. 建立公務人員退休團體輔導機制</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 強化俸給調整決策機制</li><li>2. 整併單一俸點折合率</li><li>3. 完成矩陣式俸表(包括俸級級數之調整)之研究</li><li>4. 多元化經營管理退撫基金</li><li>5. 建立具公平性之公教人員保險制度</li><li>6. 整建完整之退休公務人員福利措施</li><li>7. 協商檢討改善軍人退撫基金制度</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 完成複式俸表之研究</li><li>2. 完成高階文官俸表</li><li>3. 研議建構符合世代正義之退撫制度</li><li>4. 賡續研議退休公務人員照護措施</li><li>5. 建構友善生育環境</li></ol>





# NOTE

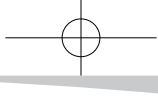




# 考試院 文官制度興革規劃方案

## NOTE





# NOTE





# 考試院 文官制度興革規劃方案

## NOTE



考試院

文官制度興革規劃方案

11601 台北市文山區試院路1號

電話：02-8236-6281