

104 年公務人員高等考試三級考試試題

類科：人事行政

科目：各國人事制度

一、美國政府機關辦理考績工作中，最首要的工作是設定員工個人績效計畫書，其內容為何？

【擬答】：

(一)美國公務人員之考績係依據文官改革法規定由各機關自行建立相關考績制度，並由各機關主管及高級文官共同研訂各職位的考績項目，以作為辦理考績之準據。其考績種類可區分為：1. 定期考核，定期考核每季辦理一次，第四次併入年度考績辦理；2. 年度考績，應連同前三季之定期考核結果，填註考核表，評定考績等次。其中應訂定每一員工的「工作標準」及「關鍵因素」，均要求設定員工個人績效計畫書作為考核之依據。

(二)考核標準：

1. 考核內容通常為工作數量、工作品質、工作效率等。

2. 關於績效標準，即考核受考人工作效能之基準，係由各機關依據業務職掌訂定，其內容包括工作品質、數量、程序、方法及時效等。

(三)具體而言，美國考績制度係以「績效」為考績之主要依據因素，而績效考評與獎懲措施則相互配合。關於「工作標準」（績效標準），即顯示受考人工作效能之程度，各行政機關通常依據業務職掌訂定之，其內容包括工作品質、數量、程序、方法及時效等等，由此可知「工作」因素為考績的主要品評依據。至於上述所謂考量、程序、方法及時效等等，由此可知「工作」因素為考績的主要品評依據。至於所謂考績的「關鍵因素」，係指決定該職位工作成效的最重要因素，如工作資格條件或其工作效能的主要成因，而成為考績的重點；關鍵因素如為優異或滿意程度，即為績優表現。文官改革法績效考績共分五等為極優或傑出 (outstanding)、優或十分完全成功 (exceed fully successful)、良或完全成功 (fully successful)、尚可或最低滿意 (minimally satisfactory)、劣或不滿意 (unsatisfactory) 五等。經定期考核並與受考人溝通後於年終考績時決定受考人的考績等次，故平時考核與年終考績相互配合。

二、英國歷經曾經有三次重大的文官改革，請試就其改革的動力／壓力來申論之。英國首相柴契爾夫人進行的行政改革其改革原因為何？

【擬答】：

(一)英國歷來三次重大文官改革如下：

1. 1968 年傅爾頓委員會改革報告。
2. 1988 年代首相柴契爾夫人任內之「續階方案」。
3. 2012 年首相卡麥隆文官改革方案。

(二)以上三次改革原因背景，分析如下：

1. 1968 年的傅爾頓委員會的改革：

(1)傅爾頓委員會是 1966 年英國首相威爾遜所推動的技術革命開始之後，係為因應首相的改革目的而成立之行政改革調查研究之組織。

(2)英國企業的重組，是由新機構、技術部與經濟事務部的「企業重組社團」負責掌舵。然而，在文官方面，大家強烈地認為，仍舊是由對於技術與管理缺乏瞭解與感情的高級官吏核心所支配。這些高級官吏，欠缺企業改組所必需的技術，對於急遽變革也感到嫌惡，以致使得前述改革欠缺必要的工具與手段，因此，文官的現代化必須同時進行，以為配合。職是之故，英國在西元 1966 年 2 月，在文官方面成立改革的傅爾頓委員會，於 1968 年完成調查報告，史稱傅爾頓報告書。

2. 1988 年的續階方案：

此一改革係首相柴契爾夫人於 1988 年時，由當時的效率處領導人伊布斯提出，1988 年伊布斯 (Sir Robin Ibbs) 繼雷納之後出任領導效率處，提出「改進政府的管理：續階方案 (Improving Management in Government: The Next Steps)」，其目是在創造政府

公職王歷屆試題 (104 高普考)

管理的持續改進。該報告認為政府的結構僵化，過度集中控制，欲期有效的改進管理，必須將政府部門以新創的分權機構來加以重組，也就是把政策制定和執行管理單位分開，以便改進大眾服務的輸送。因之，該報告建議將政府機關分為決策機關與執行機關 (Agency)。自 1988 至 1997 年，已成立上百家執行機構，超過 75% 之永業公務人員，亦即約三十六萬一千人在執行機構工作，英國政府計畫保留在部會之「核心文官」僅約五萬人，相當於 1900 年文官之規模。預期至 1995 年，有 90% 的常任文官，將在執行機構中工作。各執行機構設置執行長其職位開放予外界公開競爭，直接對部長負責，其人事管理享有充分自主權。職是之故，續階方案被公認為是二十世紀的「納斯考特—脫萊維揚報告」。

3. 2012 年首相卡麥隆的改革背景原因：

- (1) 英國首相卡麥隆 2012 年提出文官改革方案 (The Civil Service Reform Plan) 從 5 個方向包括：文官體制規模、決策能力、政策執行與課責、強化工作能力、及激勵員工進行改革，以符合 21 世紀快速科技環境變遷的需求。
- (2) 英國政府 2012 年的文官制度改革方案主要工作內容包括：①更嚴謹的績效管理、②強化工作職能、③強化課責、④政策與執行之互相連結、⑤服務作為的新方式、⑥創造英國文官的現代就業條件、⑦整合的文官體。
- (3) 基於此次文官改革，文官體系人數由卡麥隆首相就任時的 527,484 人，減少到 2013 年 3 月的 448,846 人，精簡人數將近 8 萬人，節省經費約近新台幣 1000 億元。

綜合以上三大改革均與精簡政府人力及提昇文官績效有關，值得我國參考借鏡。

(三) 1980 年首相柴契爾夫的改革原因：

1. 首相柴契爾夫人在 1979 年 5 月擔任首相職位，進行行政改革。為了行政改革的需要，柴契爾夫人在 1979 年任命雷納 (Sir Derek Rayner) 成立「效率處」 (Efficiency Unit)，對效率的提升與減少浪費提出建議。該處之工作目標包括對官僚體制下的缺失進行調查。透過調查的方式，要求各部門裁減公務員數目，1982 年下議院的財政和文官委員會提出文官制度的效率與效能報告，批評高層文官對達成效率與效能缺乏任何明確的取向，只有少數人企圖去建立運作目標，測量產出和結果，以致無法導引適當的使用資源。政府方面對於此一報告的回應則是宣布成立「財政局」 (Financial Management Initiative)。該局被定位在凝聚公務人員的心靈以達到較高的效率，以及有系統的評估他們的績效。
2. 總之，首相柴契爾夫人之推動改革目的在於下列兩個重要原因：
 - (1) 裁減公務人員人數，以達到減省財政之支出。
 - (2) 提高高級文官的工作績效。

三、英國文官制度的發展有二個重要的關鍵，其一為「諾斯科—特理威廉報告」，請試就其提出「文官制度建立的原則」申述之。

【擬答】：

英國歷史上實施文官考試係依據 1853 年諾斯科 (Nothcote) 與特理威廉 (Trevelyan) 兩人之報告建議。

(一) 英國 1853 年諾斯科—特理威廉 (Nothcote-Trevelyan Report) 報告，史稱常任文官組織報告書亦即文官制度建立的原則，其主要建議如下：

1. 行政文官採公開競爭考試，並區分高低兩級考試：
 - (1) 高級類擔任行政領導職，考選十九歲至二十五歲者擔任。
 - (2) 低級類擔任執行性質工作，考選十七歲至十九歲者擔任。
2. 建議設立專責的文官考選組織。
3. 應重視文官的考績紀錄。
4. 應實施文官之考核及依能力因素升遷，只有例外情形低級類文官方能升任高級類文官。

(二) 重要影響：

1. 諾斯科—特理威廉之報告建議，於 1855 年之首相柏麥斯頓 (Palmerstone) 採行其中之部分建議，自 1855 年 5 月以樞密院令成立文官委員會 (Civil Service Commission)，主要任務為監督文官考試。

公職王歷屆試題 (104 高普考)

2. 其後英國於 1858 年通過養老金法，規定非持有文官委員會之證書者，不得領取。
3. 又 1870 年樞密院令宣布確定常任性文官全面實施公開競爭考試。

四、請試就德國的政府再造運動／行政現代化運動的內容加以申論之。

【擬答】：

德國的政府再造運動源於 1990 年 10 月兩德統一後，進行行政與人事制度之改革與調適（如改進預算與簡化行政程序……），1995 年聯邦政府成立「政府精簡諮詢委員會」，由專家、學者、各界代表二十人組成該委員會研討「政府再造」策略，經向總理提出報告後採行下列措施：

(一) 聯邦政府組織員額精簡：

1993 年聯邦 18 部裁減為現行 15 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（原一百九十萬名，裁減後留用六十萬餘名）。

(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（授能、分權、民營體制）。

(四) 民營化措施：

近年來，德國郵政、電信、德航等均已改制民營，而成為 OECD 民營化排名之首。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：

聯邦政府自 1989 年起即進行法規鬆綁作業，將五千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，廢除不必要之繁文縟節。

(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」（The Act to Reform Law on the Civil Service），其內容強調「績效升遷制」、「績效待遇制」（富彈性、增設績效紅利與獎金方式），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。

由前述可知自 1990 年代迄今，德國政府一則因應東西德統一後行政管理與人事制度的調適，再則基於政府再造理念，而加速人事制度變革，兩者皆有其成效。