

文官與國家社會發展 - 成為國家文官的職涯嚮往

郝培芝

公務人員保障暨培訓委員會主任委員
兼國家文官學院院長

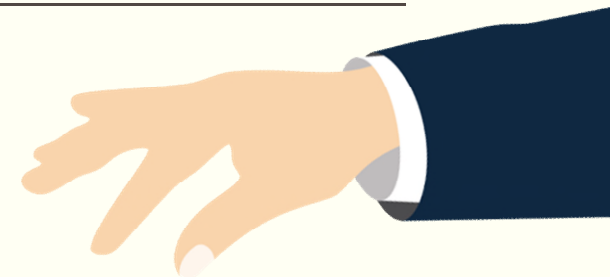
國家競爭力與政府效能

國際競爭力



●瑞士洛桑管理學院(IMD) 公布「世界競爭力年報」，競爭力評比項目涵蓋四大面向：

經濟表現、政府效率
企業效率、基礎建設



政府扮演 重要角色

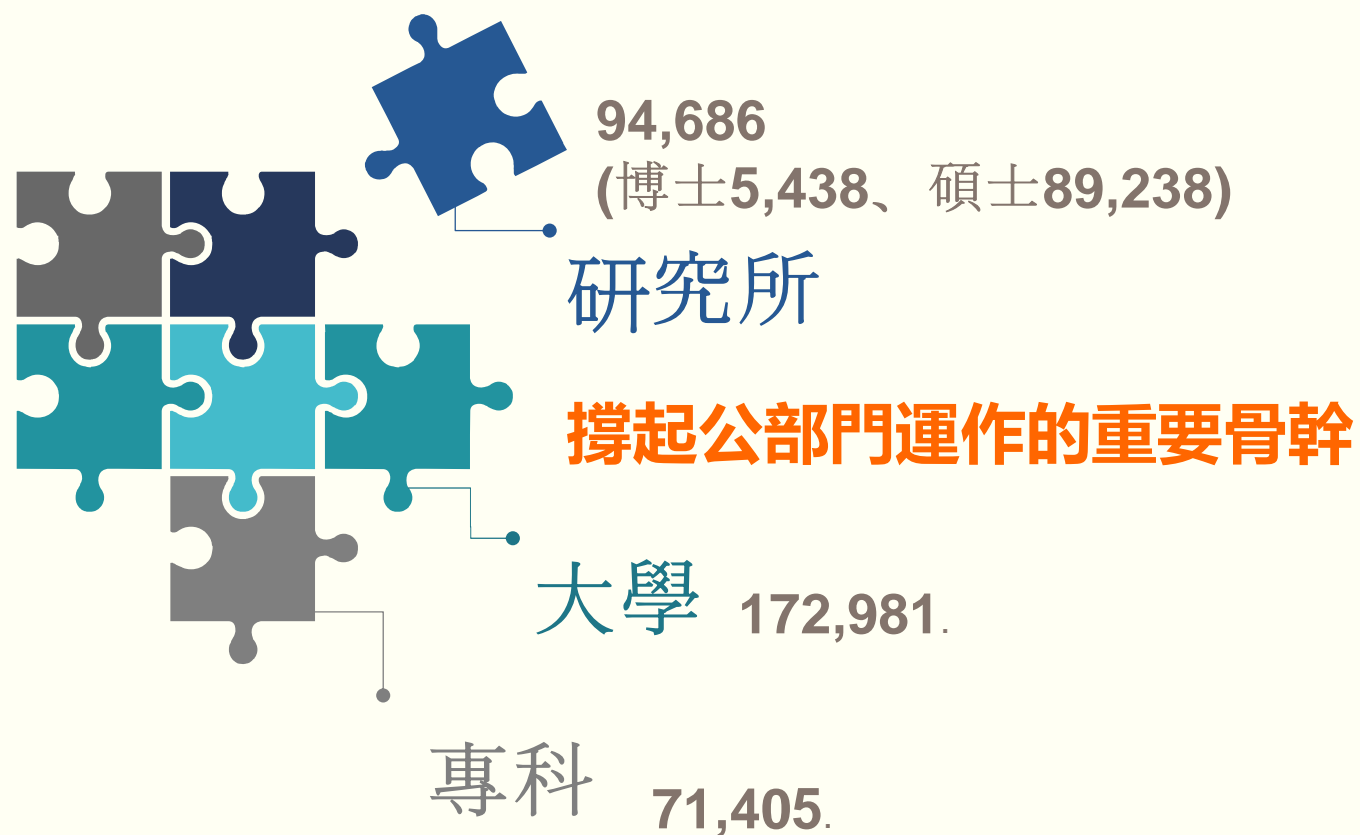




國家人力資源的年輕學子人才儲備

高等教育與公共服務

資料來源：110年度銓敘部統計年報



尋找具有國際競爭力的公務人員

具公共服務導向的動機



打破補習班的養成過程



是志業，不是職業



選才不是「媒妁婚姻」，而是高度自由意志選擇下的「自由戀愛」

培養具高競爭力的優秀人才、儲備未來國家發展所需人才



年輕學子對公共服務的重要性

當代公共人力資源管理重要課題



01

讓更多的年輕世代願意進入政府從事公共服務

02

成功活化與整合政府部門的年輕世代

03

文官如社會其他領域，面臨世代變遷的問題 (Shpak)

台灣年輕學子投入公共服務的現狀

蔡秀涓 (2022)



01

大學及碩士畢業生在公務人員的年齡代表性約為民間勞動者代表性的六成五

02

部分國考類科未能足額錄取
(如建築工程, 公職建築師等)

03

教育端與國家考試的相關性

台灣年輕學子投入公共服務的現狀

蔡秀涓 (2022)



01

大學及碩士畢業生在公務人員的年齡代表性約為民間勞動者代表性的六成五

02

2022年 全國勞動人口年齡分布
20-24歲 6.62%
25-29歲 11.77%

03

2021年 全國公務人員年齡分布
20-24歲 2.69%
25-29歲 9.44%

台灣年輕學子投入公共服務的檢討

蔡秀涓 (2022)



01

對公共服務欠缺認識與信任

02

國家考試制度是否與時俱進

03

薪資福利的競爭力

大學畢業生畢業三年內報考 110 年高普考錄取人數前十名大學

全部(錄取人數2,758人)			私立大學校院(錄取人數627人)		
排名	學校名稱	人數	排名	學校名稱	人數
1	成功大學	203	1	逢甲大學	108
2	臺灣大學	183	2	淡江大學	56
3	政治大學	179	3	東吳大學	51
4	中興大學	154	3	東海大學	51
5	臺北大學	149	3	輔仁大學	51
6	逢甲大學	108	6	中原大學	40
7	中正大學	99	7	中山醫學大學	24
8	高雄科技大學	93	8	高雄醫學大學	23
9	中央大學	77	9	銘傳大學	20
10	臺灣科技大學	74	10	靜宜大學	16

國際經驗的分享：

從教育端尋找並培養高階文官

不論封閉多軌模式或開放多軌模式的國家，高階文官的來源都鎖定在新近從大學或研究所畢業的優秀學生群



背後運作邏輯：

從每年剛畢業的大學生中，提供誘因、加以篩選訓練，使其成為一獨特群體。除培養榮譽感，亦給予快速升遷管道，形成新一代的領導階層。



建構職涯預期：

讓優秀年輕大學畢業生形成對高階文官職涯的穩定預期，有賴經常性制度針對升遷、訓練等預期，予以維持、強化。



參考他山之石：

新加坡：獎學金制度
儲備幹部計畫
法國：國家行政學院

國際經驗的分享：

從**體驗端**行銷並銜接文官職涯

計畫性推動政府部門職場體驗方案，
串起教育端的體驗
實作與職涯端的未
來發展



美國：

大學生實習計畫(Internship Program)
應屆畢業生計畫(Recent Graduates Program)
總統管理人員培訓計畫(President Management Fellows Program)

體驗行銷：

提供多樣性管道進入政府部門
深度學習與體驗

目的成效：

對政府部門公共服務的真實認識
激發對公部門職涯的嚮往與志向

國際經驗的分享：

從職涯端吸引並留住優秀人才

欠缺符合優秀年輕人預期的快速陞遷職涯制度,文官體系就不易吸引這群大學畢業生參加國家考試,加入公務人員的行列



英國、法國：

透過早期培養和快速升遷的方式,吸引年輕菁英加入公部門行列,並經由快速升遷,成為該國的高階文官。

德國、日本：

透過特定的考選和訓練管道,採行完全封閉的升遷方式,逐層培養未來的高階文官。

預期理論觀點(Expectancy Theory)：

為形成優秀大學生加入公務體系的激勵結構,仰賴甄選優秀人才的制度性誘因,例如:特定的考試管道、高度篩選、長期或早期的訓練、特定的升遷管道、快速升遷。(彭錦鵬, 1998)

他山之石可以攻錯

新加坡：重視人才的長遠儲備



01

公務人員類型：

- ◆行政官職(Administrative Officer , AO)
為高階文官，人數約300名
- ◆一般職

02

獎學金制度：公共服務委員會獎學金(PSC Scholarships)

藉由獎學金制度，結合培訓課程，以誘因輔以嚴謹培訓機制，培養優秀大學畢業生成為高階文官一員

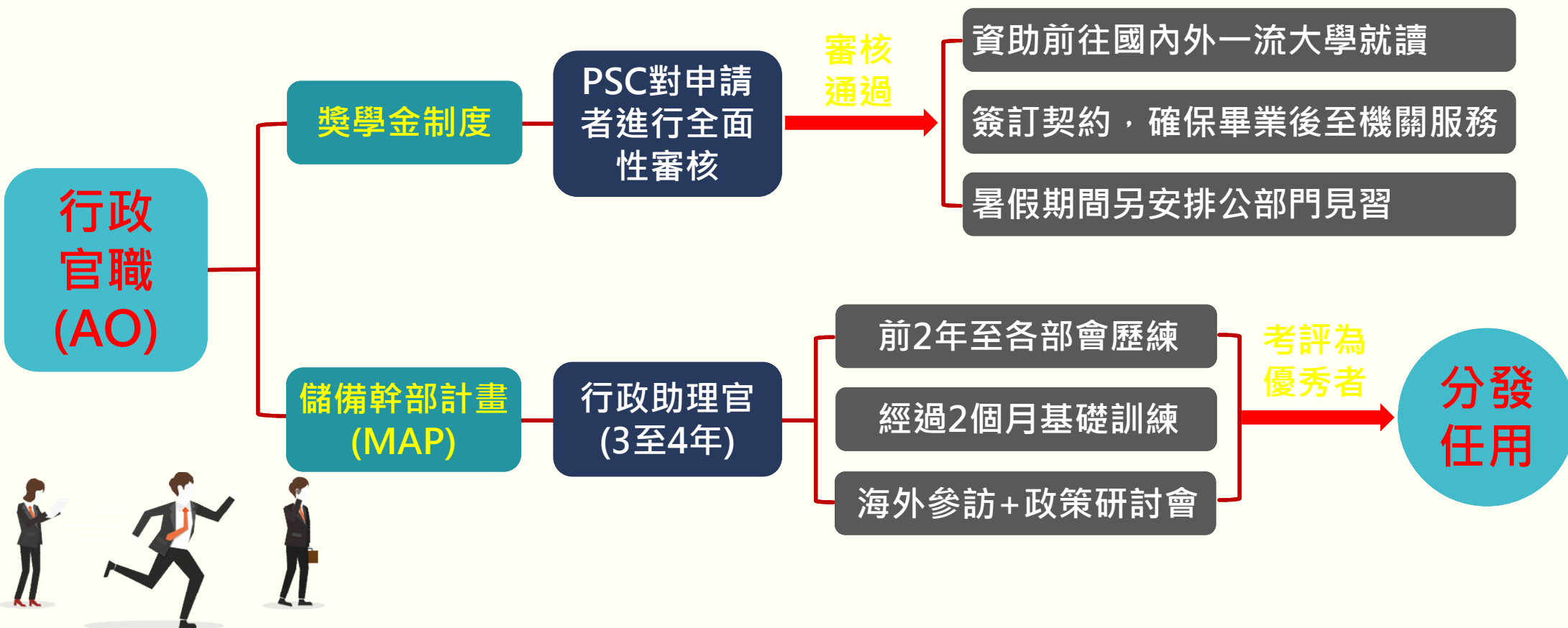
03

制度特色：

從「職涯路徑」的選擇著手，重視上、下游銜接，強化與教育端、訓練端的連結

他山之石可以攻錯

新加坡：重視人才的長遠儲備



他山之石可以攻錯

新加坡：重視人才的長遠儲備

一般職

各級人事委員會
擬定用人計畫

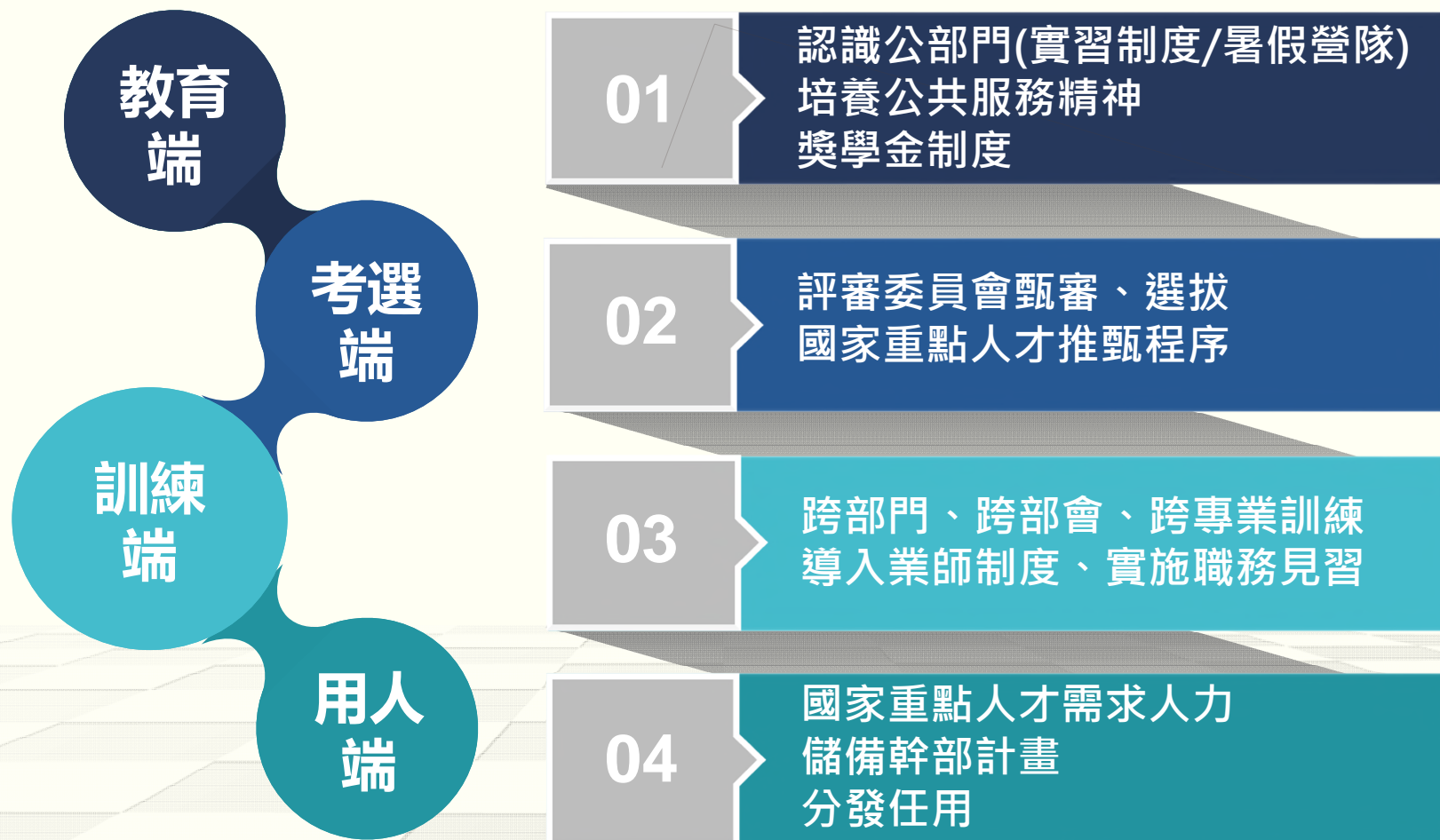
用人計畫
審核通過

公告周知，職
缺資訊刊登招
募平台
(Career @Gov)

辦理甄選，包
括：資格審核、
心理測驗等



預備文官團與教考訓用的設計：



從強化與教育端的連結起步



考選部新思維：預備文官團





認識國家文官

(一) 從公務員到文官



1、公務員?公僕?公職? 文官? 國家文官?
Civil Service / Civil Servant

2、台灣公務人員有多少人? 36萬大軍。

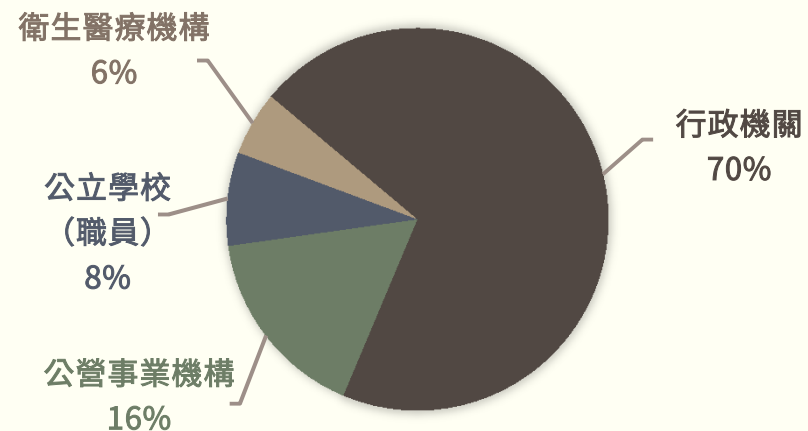
截至110年底，全國公務人員人數共計 363,197 人 (未含各級公立學校教師)。統計範圍包含行政機關、公營事業機構、衛生醫療機構及公立學校 (職員)。

行政機關：255,058人

(1.)中央各機關：191,802人

(2.)地方各機關：57,843人

資料來源：考試院110年度統計年報



(二) 文官的類型:中央與地方公務人員



1、單一制國家

聯邦制：聯邦政府與各州（邦）共享治理權限

單一制：中央政府主導國家各類大政方針。

2、以五權（院）為基礎的權限區隔

3、中央政府主導

中央政府(總統及五院)：國家主要大政方針決策

地方政府(地方自治團體)：地方自治事項

4、一體性的公務人員制度

(1.)中央與地方公務員適用同一套人事制度

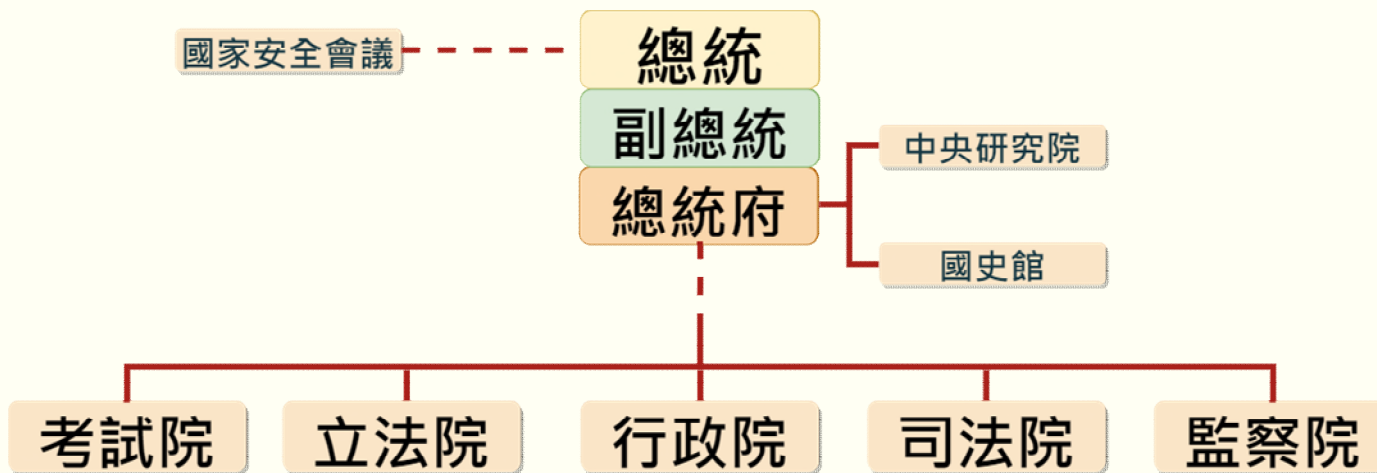
(2.)公務員之任用，應依法參加國家考試合格

(3.)公務員與國家間具有公法上職務關係

(三) 政府組織



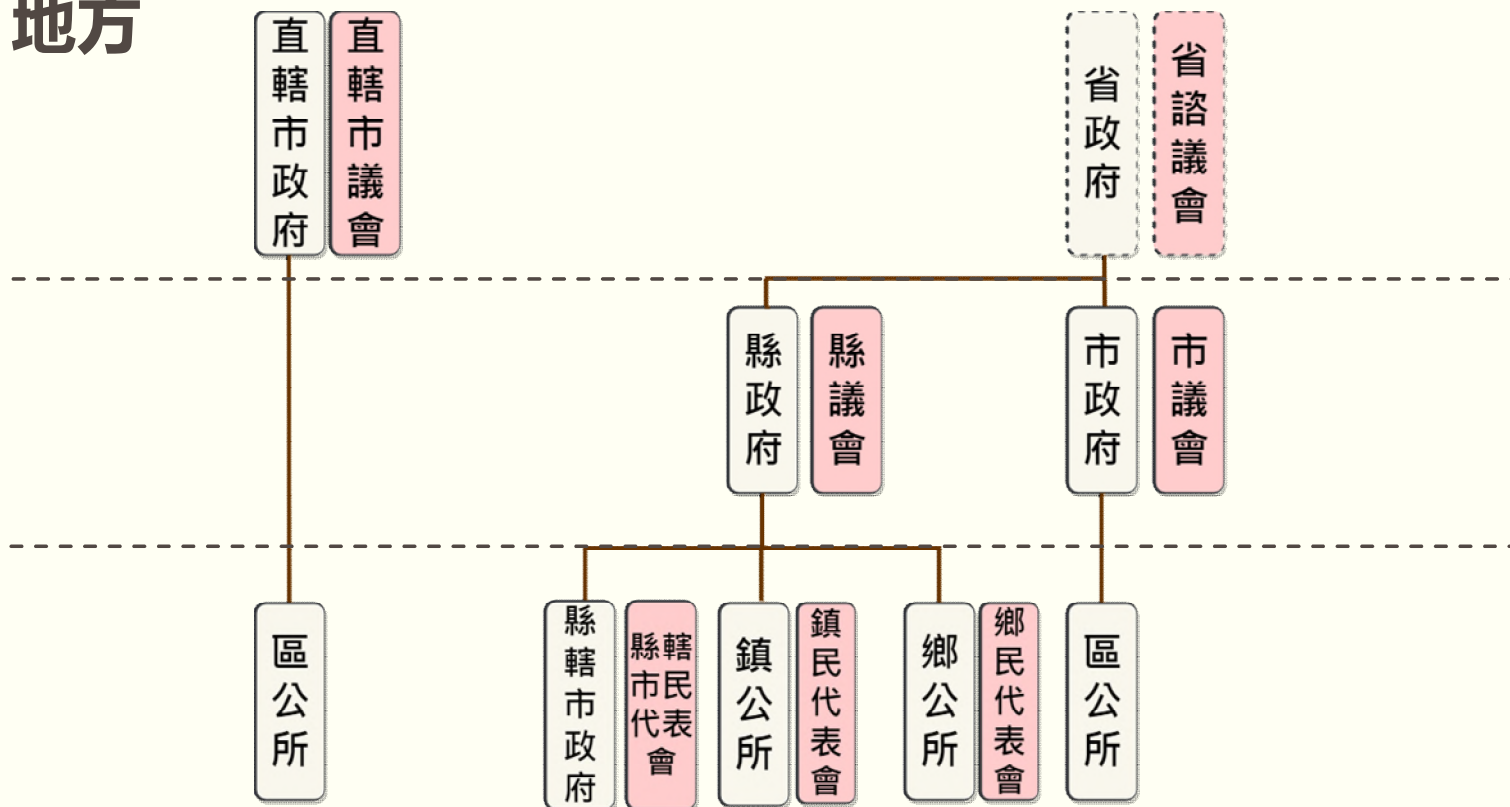
1、中央



(三) 政府組織



2、地方



(三) 政府組織：台灣地方自治的特色



1、憲法保障的自治地位

釋字498：

(1)地方自治為憲法所保障之制度

(2)地方自治團體在憲法及法律保障範圍內，享有自主與獨立之地位

2、地方制度法所列舉自治團體與地方層級

直轄市、縣、市、鄉鎮市、直轄市山地原住民區

3、針對地方自治事項或法律之授權，得制定自治法規

自治條例(地方立法機關)、自治規則(地方行政機關)

(四) 政務人員V.S.常務人員



依不同管道及方式延攬人才進入政府系統服務，分別扮演不同角色

政務人員 (政務官)

- 政治任命，參與國家大政方針之決策，或依法獨立行使職權之人員
- 如中央部會首長、地方政府局處首長

常任人員 (事務官)

- 遵循既定之方針或政策，依法執行職務之永業性公務人員
- 政府機關中除政務人員以外，定有職稱及官等職等之人員
- 如經高普初考或特考及格，依法定程序正式任用之人員

(五) 文官體制：官職等併立制

■ 官職等併立制

品位制：官等

以人為主

資格/學歷

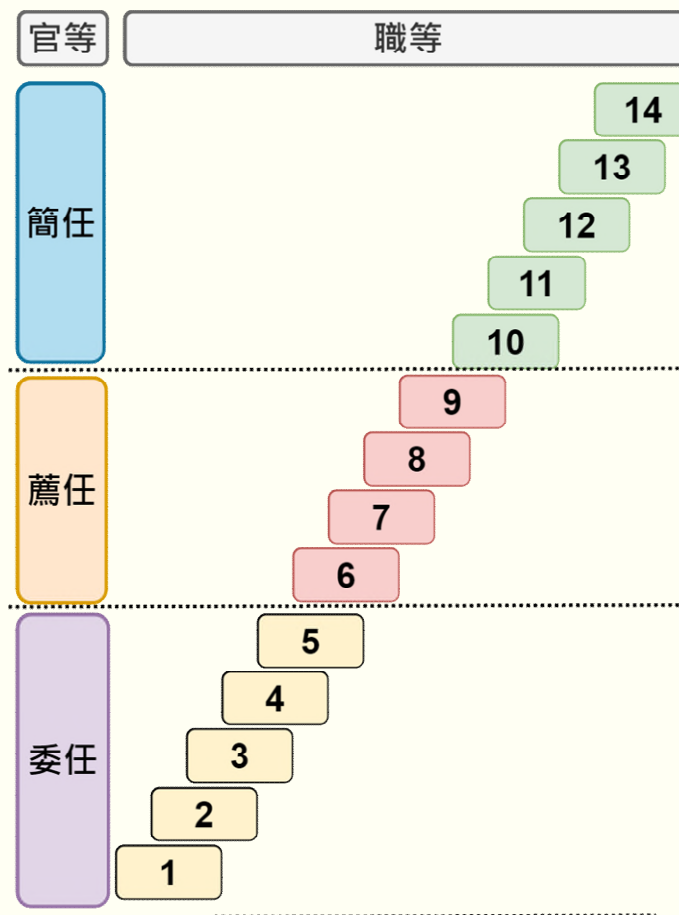
誘之以(名)

功績制：職等

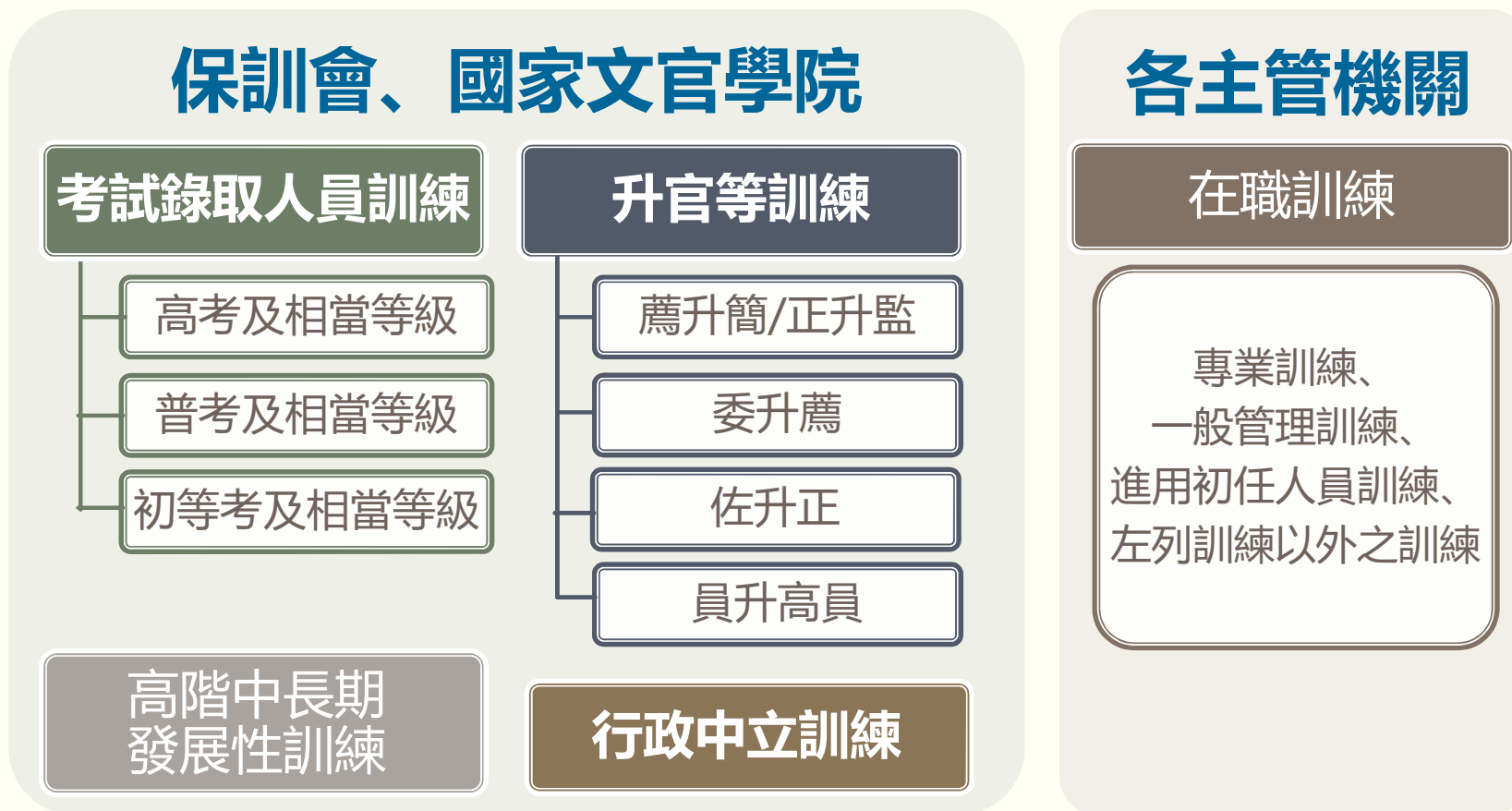
以事為主

年資/功績

驅之以(利)



(六) 公務人員培訓：法定訓練與在職訓練



※考試錄取人員訓練、升官等訓練涉及公務人員任用資格之取得

(六) 公務人員培訓：考試錄取人員訓練

強調做中學
公務實務經驗傳授

實務訓練(4個月)

**基礎訓練
(4週)**

**集中實務訓練
(1至2週)**

報到

**涵養初任人員
充實基本行政知能**

**縮短考用落差
強化專業即戰力**

訓練期滿



為什麼這麼多人想考公職國家考試？

為什麼這麼多人要考國考呢？



很熱門？

110年度公務人員考試	
應試	239,646人
錄取	13,459人
錄取率	8.49%



資料來源：考選部統計年報

大學生為什麼要投入公職?

- 想要捧鐵飯碗？

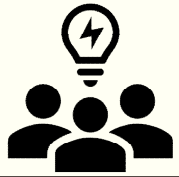
對於未來穩定的經濟生活想像，
例如：收入、休假、退休金...



- 上榜的規劃路徑

投身補習班、掌握考試技巧、
挑選相對較高錄取率類科、...





大學生為什麼想當公務人員？

使命
感

為民
服務

實現
理想

工作
穩定

制度
完整

福利
完善

人員
素質高

地點
選擇多

認識國家考試-考試類別

●公務人員考試

→高等、普通、初等

高等考試按學歷分為一、二、三級

→特種考試(一至五等)

為因應特殊性質機關之需要及保障身心障礙者、原住民族之就業權益

→升等升資考試(現職人員)

●專門職業及技術人員考試

→具備經由現代教育或訓練之培養過程獲得**特殊學識或技能**，且其所從事之業務，與公共利益或人民之生命、身心健康、財產等權利有密切關係，並依法律應經考試及格領有證書之人員。

→高等、普通

認識國家考試-考試類別 舉例之

●公務人員考試

→高等三級、普通、初等

一般行政 人事行政 僑務行政 社會行政 勞工行政 經建行政
文化行政 教育行政 新聞 財稅行政 財經廉政 法律廉政 法制...

→特種考試(一至五等)

地方特考 原住民特考 身心障礙特考 外交特考 國際經濟商務特考
國安特考 調查特考 司法特考 一般警察特考...

●專門職業及技術人員考試

律師 會計師 專利師 社會工作師 不動產估價師 保險經紀人
導遊領隊人員 民間公證人...

※非公務人員

認識國家考試-限制轉調

及格人員於服務**三年**內，不得轉調原分發任用之主管機關及其所屬機關、學校以外之機關、學校任職。

高普初
考試

特種
考試

及格人員於服務**六年**內，不得轉調申請舉辦特種考試機關及其所屬機關、學校以外之機關、學校任職。

認識國家考試-報考資源

網站導覽 | 回首頁 | 部長信箱 | 意見看板 | 常見問答 | 電子報 | English 字級 小 **中** 大

考選部
Ministry of Examination, R.O.C.

進階搜尋

熱門關鍵字：初等考試 高考三級 普通考試 地方特考

認識考選部 消息與公告 國家考試介紹 應考人專區 便民服務 考選法規 考選統計 主題專區

目前位置：首頁 > 應考人專區

首頁

應考人專區

- ▶ 考試資訊
- ▶ 考試資格查詢
- ▶ 作答注意事項
- ▶ 考畢試題查詢(含測驗題答案) 
- ▶ 榜單查詢

更新日期：110/07/19

回上一頁 回頁首

點我收合 -

認識考選部 消息與公告 國家考試介紹 應考人專區

認識國家考試-國考APP



IOS下載



Android下載

未來功能擴充ing.



考畢試題

我可以考那些國家考試

國家考試常見問答

旅館住宿優惠資訊

命題大綱



公務人員的待遇與福利



新鮮人薪水比一比?



依據勞動部109年職類別薪資調查統計，109年初任人員每人每月經常性薪資平均為28,719元，專業人員35,432元、技術員及助理專業人員30,361元，事務支援人員27,710元，機械設備操作及組裝人員27,152元，服務及銷售工作人員26,817元，基層技術工及勞力工24,949元。

**初任公務人員
起薪(109年)**

初考

委任第一職等

30,235元

111年1月1日調薪後 **31,450元**

普考

委任第三職等

37,375元

38,890元

高考

薦任第六職等

47,630元

49,550元



新鮮人薪水比一比?



依據勞動部110年職類別薪資調查統計，110年7月工業及服務業受僱員工每人經常性薪資平均為42,902元，各大職類中以主管及監督人員 76,161 元最高，餘依序為專業人員 58,852元、技術員及助理專業人員 45,726 元、事務支援人員 35,658 元、技藝/機械設備操作及組裝人員 33,631 元、服務及銷售工作人員 28,939 元、基層技術工及勞力工 27,536 元

資料來源：勞動部職類別薪資調查統計



職涯發展薪水調幅(111.1.1)



	俸額	專業加給	主管加給	總額
委三本俸一 ... 年功俸八	19,780 ... 29,420	19,110		38,890 ... 48,530
薦六本俸一 ... 年功俸六	27,270 ... 37,980	22,280	4,530	49,550 / 54,080 60,260 / 64,790
薦八本俸一 ... 年功俸六	31,560 ... 44,770	26,470	7,230	58,030 / 65,260 71,240 / 78,470
簡十本俸一 ... 年功俸五	41,910 ... 55,480	32,100	12,600	74,010 / 86,610 87,580 / 100,180



公務人員有什麼福利?

身分保障

- 身分取得-經公務人員考試取得任用資格→依法正式任用取得公務人員身分
- 身分保障權-非有法定原因，並經法定程序，不受撤職、免職或其他處分
- 身分喪失原因-免除職務、撤職、免職、死亡、退休、資遣、辭職等

依法請假

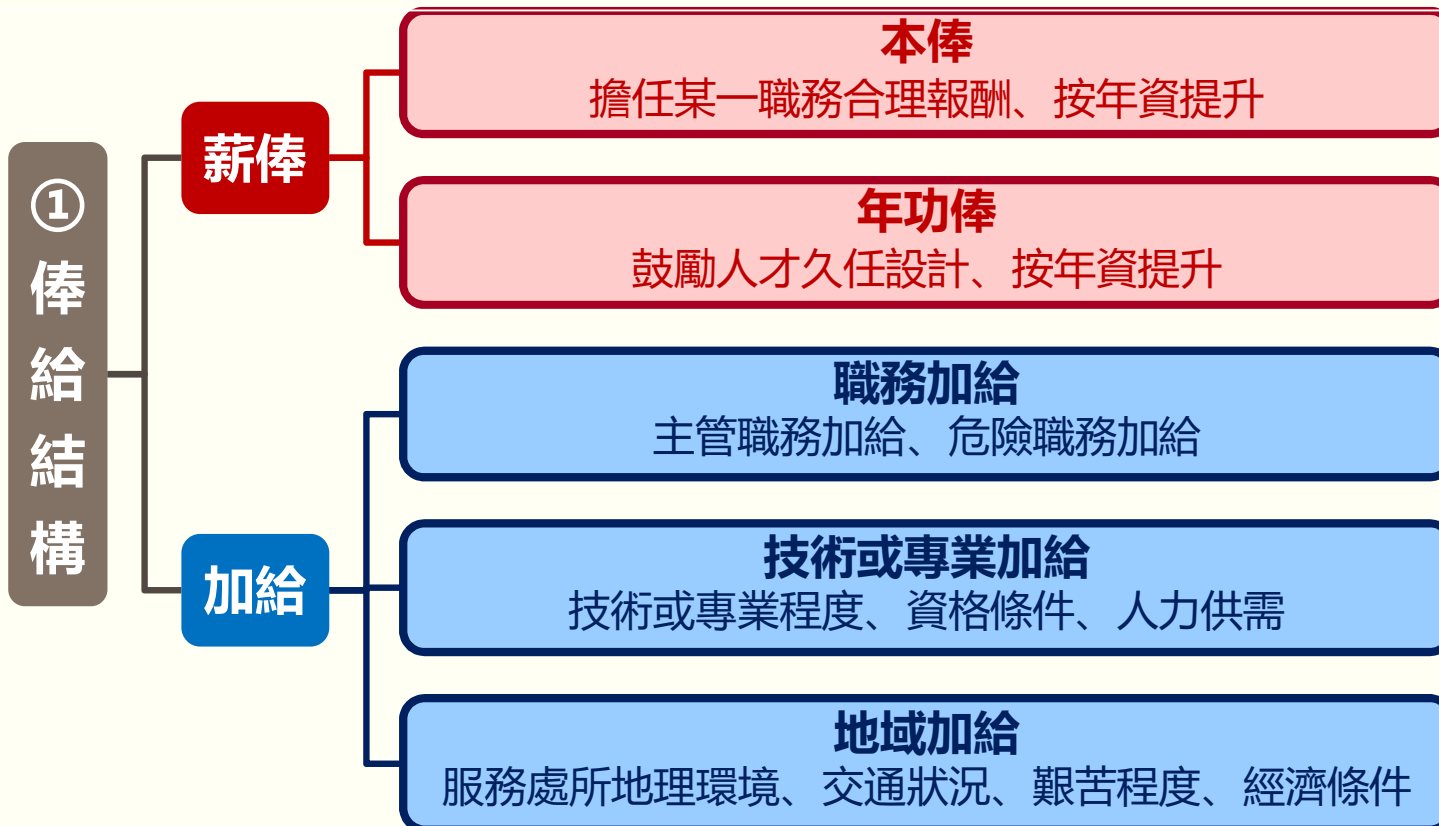
- 公務人員請假規則
- 假別及日數-事假(7日)、家庭照顧假(7日)、病假(28日)、生理假(每月1日)、延長病假(2年合併計算不得超過1年)、婚假(14日)、產前假(8日)、娩假(42日)、流產假(42、21、14日)、陪產檢及陪產假(7日)、喪假(15、10、5日)、捐贈骨髓或器官(視需要)、公假(視需要)

經濟生活

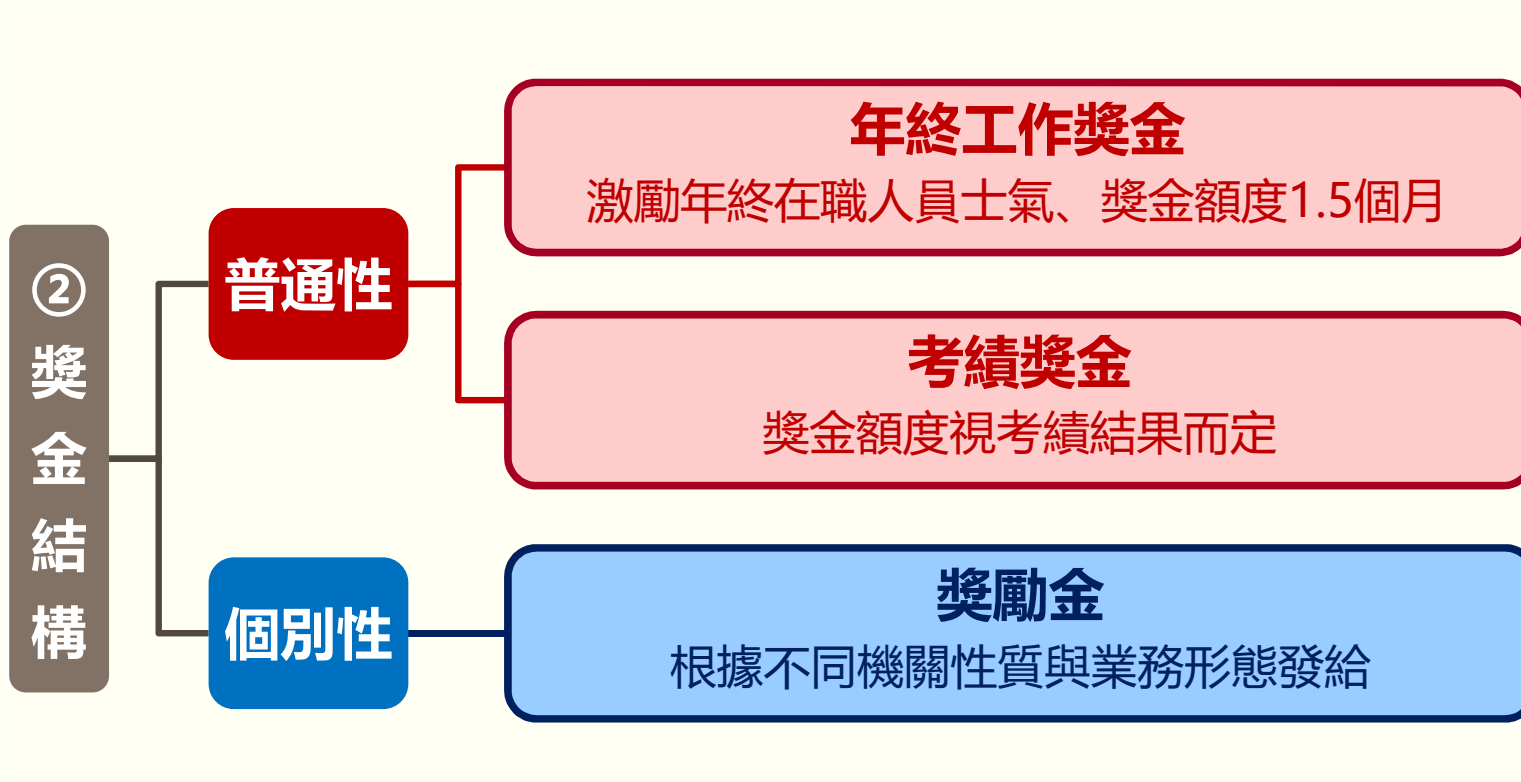
- 俸給待遇-俸給結構、獎金結構、生活津貼
- 退休金請領-退休金給與性質、適用對象、退休種類及條件、支領方式
- 保險給付-加保對象、給付項目



經濟生活-待遇俸給①

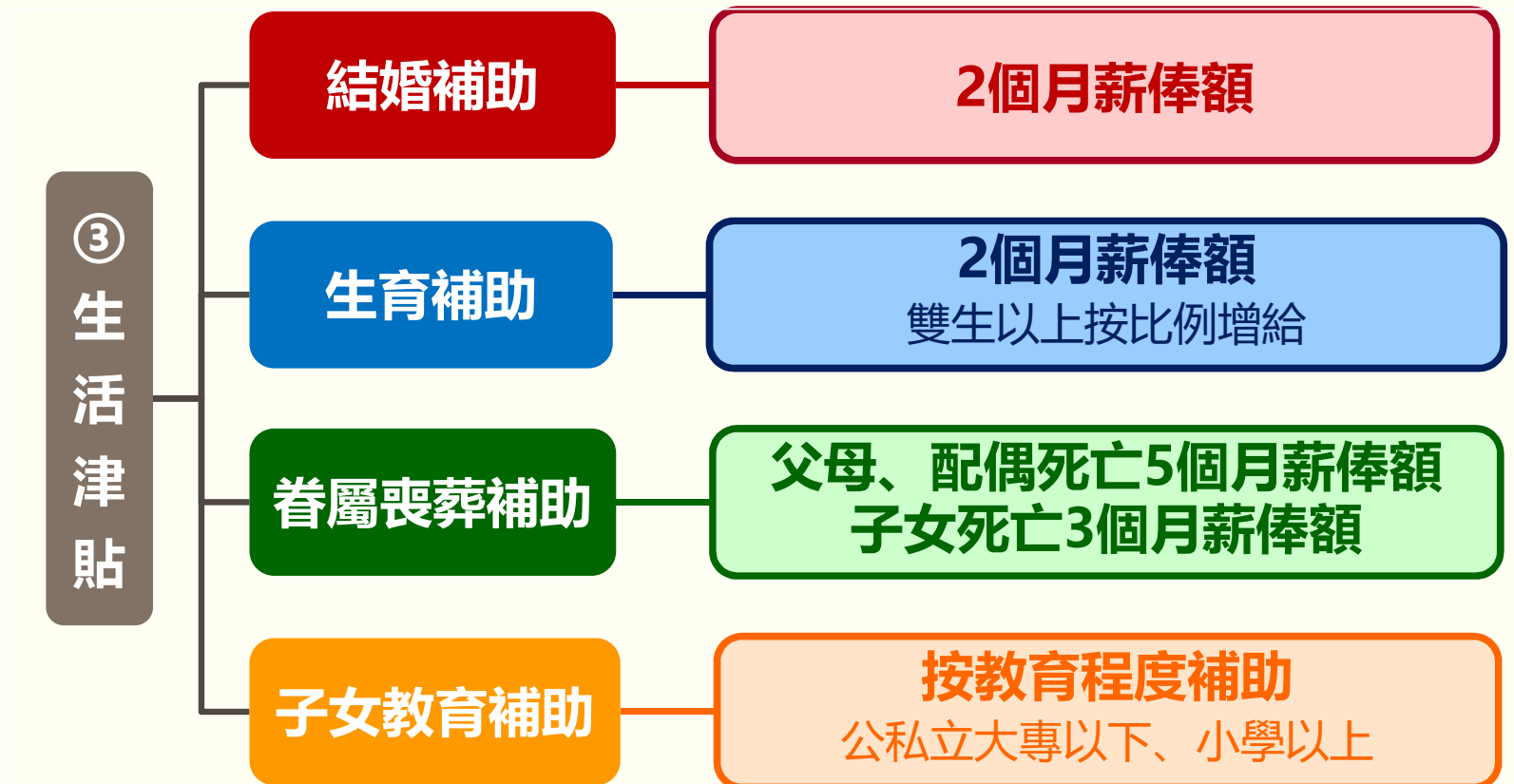


經濟生活-待遇俸給②



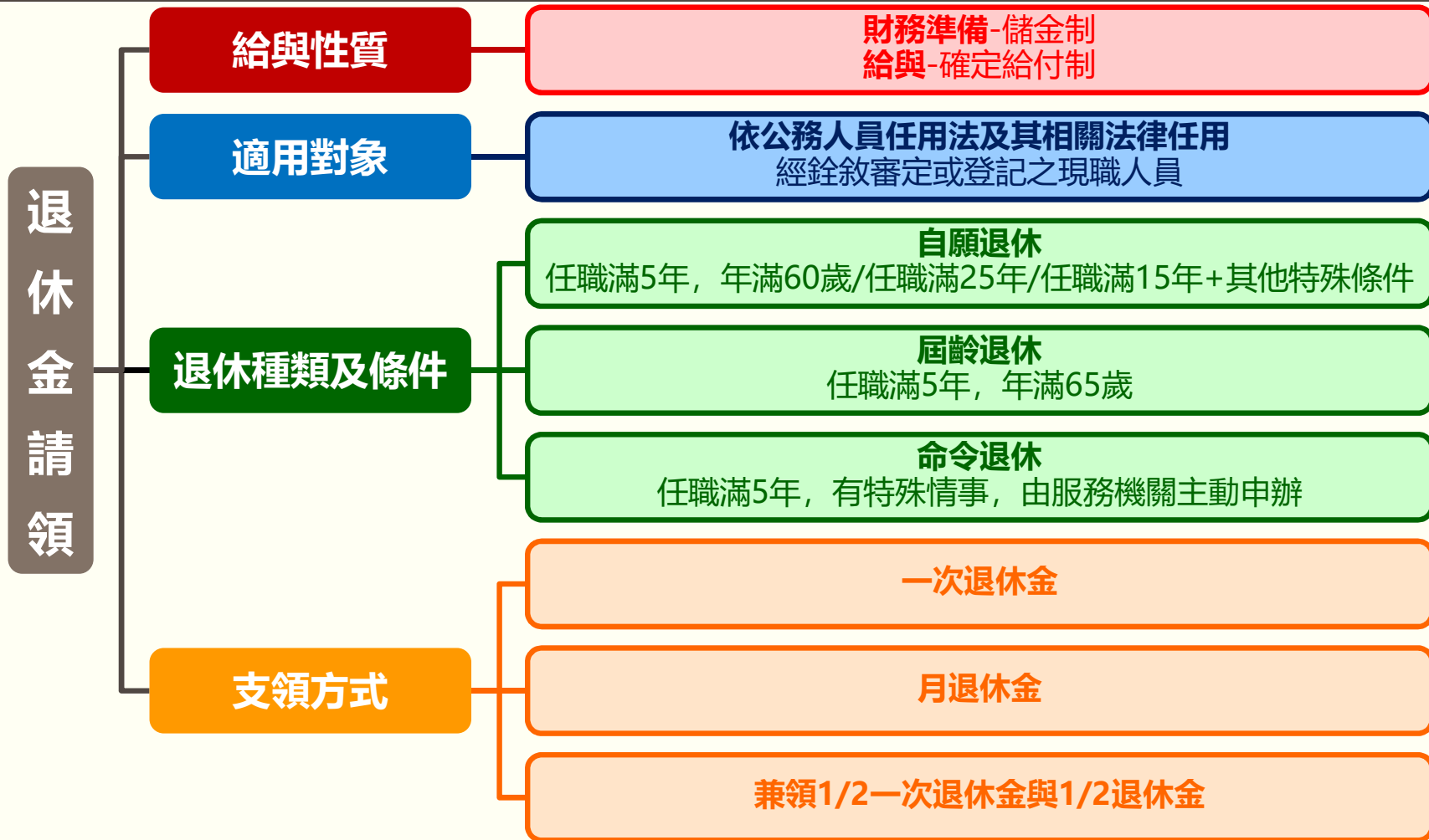


經濟生活-待遇俸給③



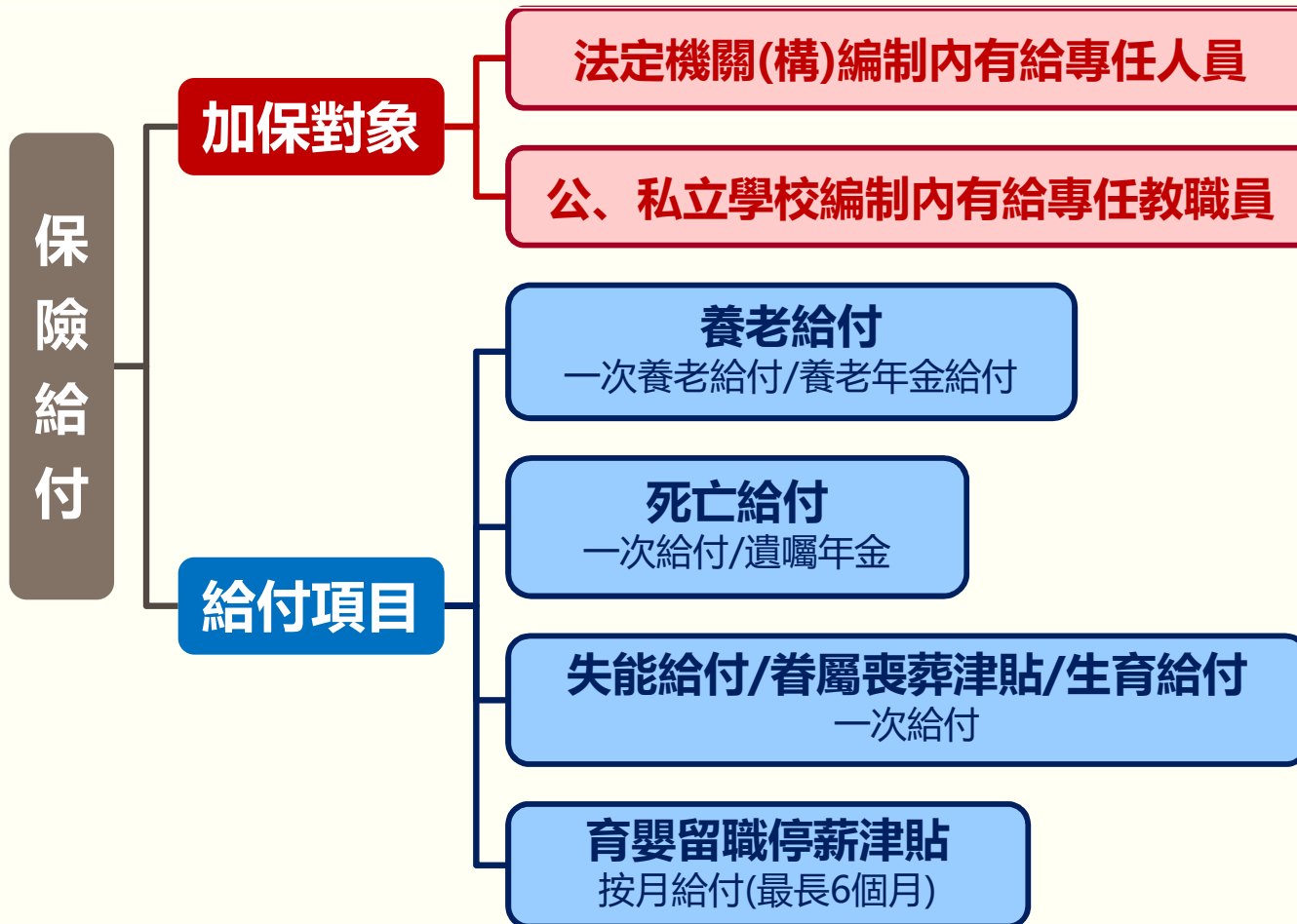


經濟生活-退休金請領



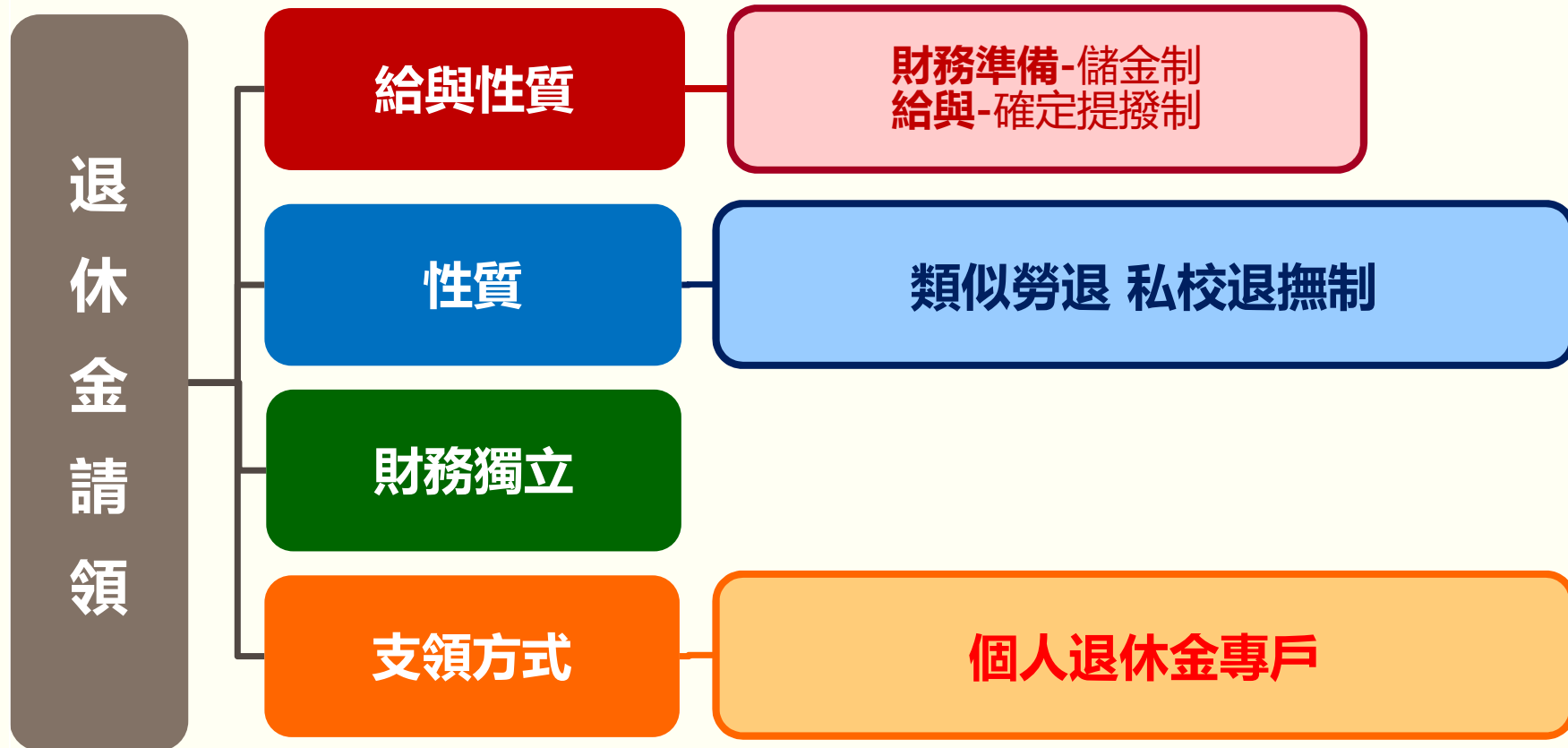


經濟生活-保險給付





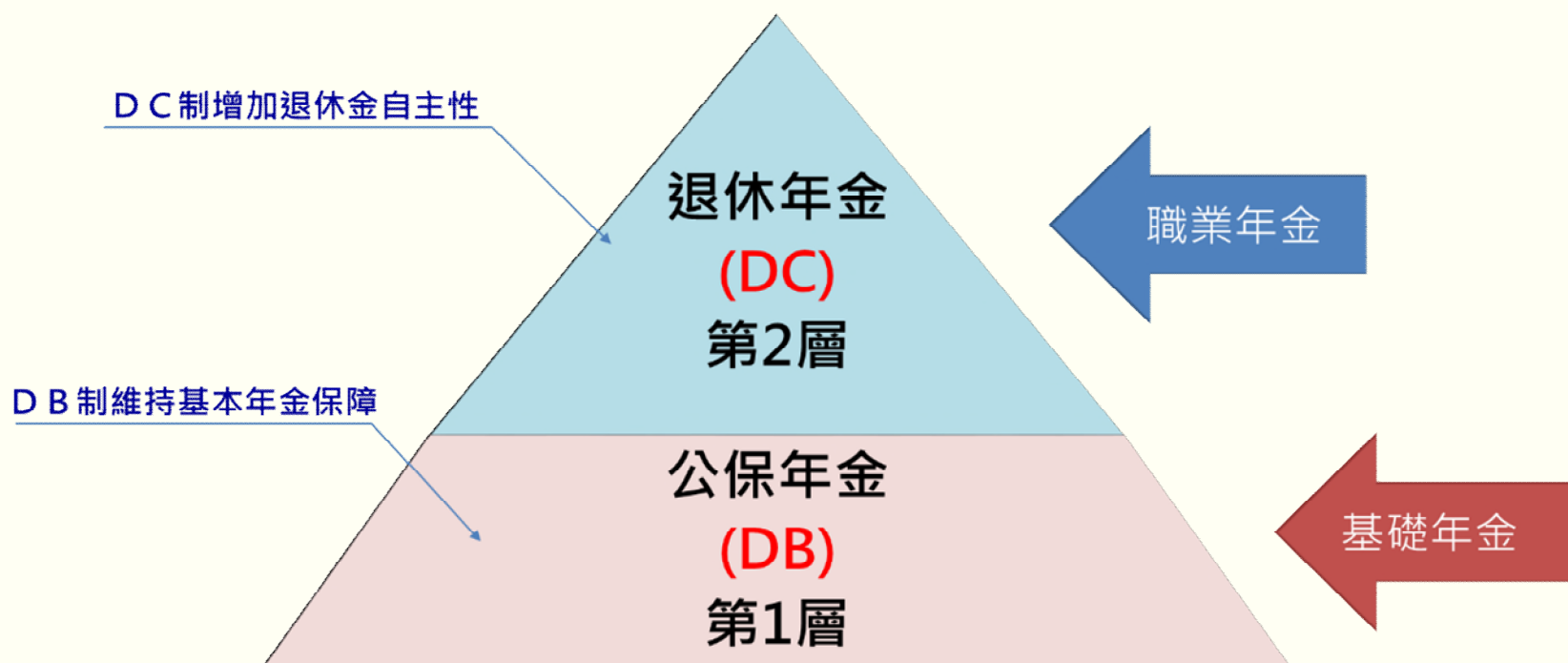
經濟生活-退休金請領 112新人新制





經濟生活-退休金請領 112新人新制

初任公務人員新退撫制度二層年金保障示意圖



資料來源：銓敘部112年新進公務人員退撫制度規劃方案簡報



經濟生活-退休金請領 112新人新制

一 建立多層次年金保障

初任公務人員全新退撫制度之養老退休給付，與現制相同，由第一層保險及第二層職業退休金二部分構成。其中**第一層保險部分**，仍然參加公教人員保險（以下簡稱公保）並**維持「確定給付制」**且採足額提撥，以確保公保準備金財務穩健，於養老給付則給予年金化，為其基礎年金保障

一 **第二層職業退休金部分**，則改為「**確定提撥制**」，建立個人退休金專戶，以其帳戶累積總金額給付年金，**構成二層年金保障**。

資料來源：銓敘部112年新進公務人員退撫制度規劃方案簡報



經濟生活-退休金請領 112新人新制

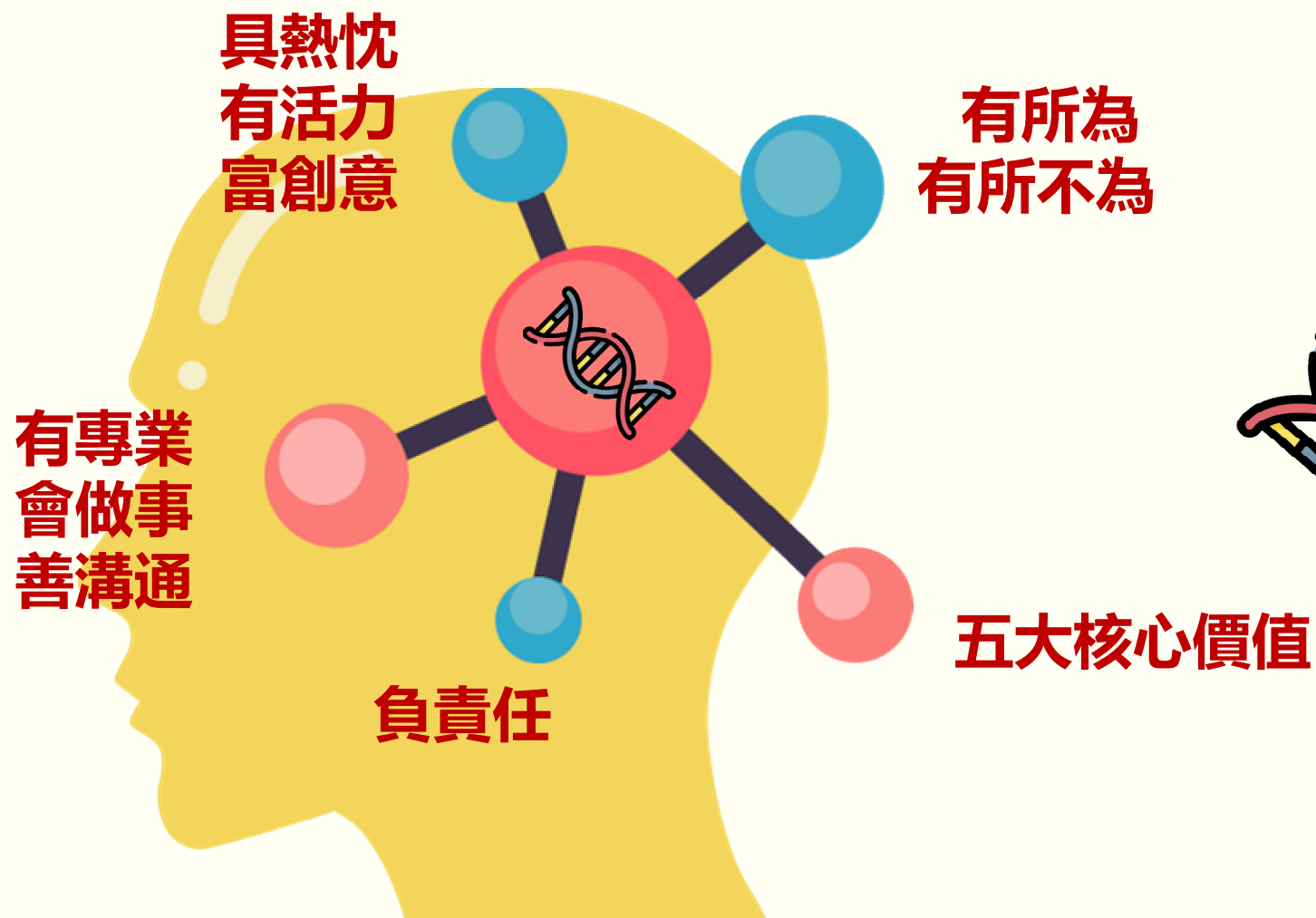
- 一職業年金設計強制提撥，輔以自願增提，增強退休所得適足。明定應由初任人員與政府按月強制撥繳，個人負擔35%、政府負擔65%；其提撥費率則參照現職人員112年度撥繳退撫基金費率，訂為15%；撥繳基準亦為「本(年)功俸(薪)加1倍」。
- 一又為增加退休金專戶累積總金額，亦規劃可由初任人員自願增加提撥（但政府無須配合增提），其提撥費率參照私立學校退撫儲金增額提撥費用免稅額度，以5.25%（每月個人應提繳費率及比率內 $15\%*35\%$ ）為自願增提上限。

資料來源：銓敘部112年新進公務人員退撫制度規劃方案簡報

我們需要的公務人才DNA



我們需要的公務人才DNA



負責任



專業責任

專業知識技術 + 專業倫理原則



個人責任

敬業精神 + 勇於承擔



道德責任

公德 + 私德



倫理責任

內在自律 + 服務行為



有所為有所不為-4項義務

① 基本義務

忠實職務

- ✓恪守誓言
- ✓對國家忠誠
- ✓**雙重國籍**不得任用為公務人員
- ✓任用時應填具服務誓言及具結未具雙重國籍

努力執行

- ✓努力執行職務
- ✓力求切實
- ✓不畏懼規避、互相推諉、無故稽延
- ✓未奉長官核准，不得擅離職守

服從命令

- ✓長官就監督範圍所發命令，屬官有服從義務
- ✓如認違法，負報告義務
- ✓長官以書面下達，即應服從，由該長官負責
- ✓違反刑事法律者，無服從義務

嚴守機密

- ✓對於機密事件，不得洩漏(退職亦同)
- ✓不得以私人或代表機關名義，任意發表有關職務之談話



有所為有所不為-4項義務

② 品德義務

保持品位與操守

- ✓ 誠實清廉
- ✓ 謹慎勤勉
- ✓ 不得有驕恣貪惰、奢侈放蕩、冶遊、賭博、吸食菸毒等足以損失名譽之行為

廉潔

- ✓ 有隸屬關係者，無論涉及職務與否，不得贈受財物
- ✓ 於所辦事件，不得收受任何饋贈
- ✓ 不得利用視察、調查等機會，接受地方官民之招待或餽贈



有所為有所不為-4項義務

③不為義務

經商之限制

- ✓不得經營商業或投機事業
- ✓投資於非屬其服務機關監督之事業，擔任非執行業務之公司股東且所有股份總額未超過其所投資公司股本10%者，不在此限

兼職與兼課之許可

- ✓除法令所規定外，不得兼任他項公職或業務
- ✓兼任非以營利為目的之事業或團體之職務，或兼任教學或研究工作，應經服務機關許可

不得違法出租(借) 專業證照

- ✓具專業證照須主動申報
- ✓如無法令依據，不得有經營商業行為，亦不得租借他人使用

關說請託之禁止

- ✓對於屬官不得推薦人員
- ✓不得就主管事件有所關說或請託

非因職務需要 不得動用公務 或公款



有所為有所不為-4項義務

④迴避義務

利益迴避

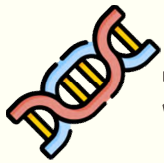
- ✓ 涉及本身或家族之利害事件，應行迴避
- ✓ 與職務有利害關係，不得私相借貸，訂立契約，或享受其他不正利益

任用迴避

- ✓ 屬員不得為本機關首長、直屬各級單位主管之配偶及三親等以內血親、姻親
- ✓ 長官到任前即已任用，不在此限

離職就業迴避

- ✓ 離職後3年內，不得擔任與其離職前5年內之職務直接相關之營利事業董事、監察人、經理、執行業務之股東或顧問



有所為有所不為(番外篇)-行政中立義務

行政中立義務

價值宣示

依法行政、執行公正、政治中立

政治參與

- ✓ 享有參加政黨、政治團體之權利
- ✓ 負有不得兼任政黨、政治團體、競選辦事處職務之義務

政治活動

- ✓ 一般政治性活動 → 不得於上班或勤務時間為之
- ✓ 高度政治性活動 → 無論是否於上班或勤務時間，均不得為之

法律界線

不得動用行政資源、不得行使職務權力
不得利用職務關係、不得使用職銜名器



五大核心價值

廉正

廉潔自持
利益迴避
依法公正執行公務

忠誠

恪遵憲法及法律
效忠國家及人民
增進國家利益及人民福祉

專業

與時俱進
充實專業職能
提供優質服務

效能

團隊合作
提升工作效能
積極回應人民需求



關懷

懷抱同理心
尊重多元文化
落實人權保障

感謝聆聽

敬請指教

