

出國報告（出國類別：考察）

108 年度赴泰國、菲律賓考察 公務人員保障暨培訓制度報告

服務機關：公務人員保障暨培訓委員會、
國家文官學院

姓名職稱：郭主任委員芳煜、施組長佩萱、
王科長綺華、栢科員思皓

派赴國家城市：泰國曼谷、菲律賓馬尼拉

出國期間：108 年 12 月 1 日至 12 月 7 日

報告日期：109 年 2 月 15 日

摘要

國家在面對全球情勢及潮流之變遷下，需掌握世界發展新趨勢，促進國際接軌與交流合作，就公務人員保障與培訓制度而言，亦須適時增修或調整公務人員保障法制及人才培訓計畫，以提升國家競爭力。

為強化與新南向國家保障及培訓機關（構）學校之連結，並與泰國亞洲理工學院(Asian Institute of Technology, AIT)簽訂合作備忘錄，建立彼此間合作與夥伴關係，公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）與國家文官學院於 108 年 12 月 1 日至 12 月 7 日派員赴泰國及菲律賓參訪公務人員保障與培訓等各機關（構）學校，瞭解其制度設計及運作情形，並就相關議題交換意見，期藉由本次出國考察，汲取泰菲兩國之創新觀點，互相交流保障及培訓業務新知，健全我國公務人員人事制度及深化與國家文官學院簽訂交流合作備忘錄之訓練機關（構）之合作，並探詢與本次參訪機關（構）學校未來進一步合作之可能性。

考察團於泰國之行程包括與該國文官委員會、文官訓練學院與功績制保護局相關人員會晤、參訪七世王研究院以及與泰國亞洲理工學院簽訂合作備忘錄；於菲律賓之行程則包括參訪該國文官委員會與文官學院、高階公務人員委員會、亞洲管理學院及與菲國眾議院文官暨專業法規委員會主席及副主席會晤。

本次考察心得與建議包括：一、完善我國公務人員保障制度；二、強化申訴程序爭端解決之功能；三、完備我國公務人員訓練進修制度；四、借鏡菲律賓高階文官培訓模式；五、規劃短期海外研習提升文官英語能力；六、深化與簽訂交流合作備忘錄訓練機關（構）之合作。

目 錄

| | |
|---|----|
| 壹、前言..... | 1 |
| 一、考察緣起及目的..... | 1 |
| 二、考察人員及行程概要..... | 1 |
| 三、參訪各機關（構）、學校之考察討論議題..... | 3 |
| 貳、泰國參訪機關（構）學校考察記實..... | 16 |
| 一、文官委員會（Civil Service Commission, CSC）及文官訓練學院（Civil Service Training Institute, CSTI）..... | 16 |
| 二、功績制保護委員會（Merit System Protection Commission, MSPC）與功績制保護局（Bureau of Merit System Protection）..... | 24 |
| 三、亞洲理工學院（Asian Institute of Technology, AIT）..... | 34 |
| 四、七世王研究院（King Prajadhipok’s Institute, KPI）..... | 41 |
| 參、菲律賓參訪機關（構）學校考察記實..... | 47 |
| 一、文官委員會（Civil Service Commission, CSC）..... | 47 |
| 二、文官學院（Civil Service Institute, CSI）..... | 57 |
| 三、高階公務人員委員會（Career Executive Service Board, CESB）..... | 62 |
| 四、眾議院文官暨專業法制委員會（House Committee on Civil Service and Professional Regulations）..... | 70 |
| 五、亞洲管理學院（Asian Institute of Management, AIM）..... | 71 |
| 肆、建議事項..... | 75 |
| 一、完善我國公務人員保障制度..... | 75 |
| 二、強化申訴程序爭端解決之功能..... | 76 |
| 三、完備我國公務人員訓練進修制度..... | 76 |
| 四、借鏡菲律賓高階文官培訓模式..... | 77 |
| 五、規劃短期海外研習提升文官英語能力..... | 77 |
| 六、深化與簽訂交流合作備忘錄訓練機關（構）之合作..... | 78 |

壹、前言

一、考察緣起及目的

保訓會成立於民國 85 年 6 月 1 日，職掌研訂公務人員保障及培訓政策及法制，執行公務人員身分、工作條件、官職等級、俸給與其他公法上財產權等有關權益保障，並推動高階公務人員中長期培訓、考試錄取人員、升任官等、行政中立及其他有關訓練，以及關於公務人員保障與培訓之國際交流合作等事宜。嗣於 88 年 7 月 26 日成立所屬國家文官培訓所，並於 99 年 3 月 26 日改制為國家文官學院，作為國家級職司公務人員各項法定訓練之培訓機關。

為因應全球化趨勢，政府必須不斷汲取培訓新知與他國之保訓經驗，以培育具備國際觀的公務人力，進而提升政府之國際競爭力。保訓會及國家文官學院自 99 年起藉由參與國際培訓組織年會活動、與國內外文官培訓機關（構）簽訂合作備忘錄或出國考察等方式，陸續與國內外文官培訓機關（構）建立策略夥伴關係，並深化與考察國家保障及培訓機關（構）學校之連結，強化與國際間之合作交流，有助於提升我國之國際能見度。

本次考察行程承蒙外交部、駐泰國代表處及駐菲律賓代表處鼎力協助，使得行程順利圓滿，謹此誌謝。

二、考察人員及行程概要

（一）考察人員

本次考察行程係由保訓會郭主任委員芳煜擔任團長，率同國家文官學院施組長佩萱等 3 名同仁，共計 4 人赴泰國及菲律賓進行考察，團員名單詳如下表。

表 1 考察人員名單

| 機關 | 職稱 | 姓名 |
|------------------|------|-----|
| 公務人員保障暨培訓 委員會 | 主任委員 | 郭芳煜 |
| 國家文官學院 | 組長 | 施佩萱 |
| 公務人員保障暨培訓 委員會 | 科長 | 王綺華 |
| 公務人員保障暨培訓 委員會 | 科員 | 栢思皓 |

(二) 行程概要

本次考察行程自 108 年 12 月 1 日（星期日）起至 12 月 7 日（星期六）止，為期 7 日，期間參訪拜會泰國與菲律賓文官委員會等保障暨培訓相關機關（構）學校，行程表如下：

表 2 赴泰國菲律賓行程表

| 日期 | 星期 | 行程 |
|------|----|--|
| 12/1 | 日 | 自桃園機場搭機前往泰國曼谷 |
| 12/2 | 一 | 一、參訪七世王研究院(King Prajadhipok's Institute, KPI) 二、與泰國文官委員會 (Civil Service Commission, CSC)、文官訓練學院(Civil Service Training Institute, CSTI)及功績制保護局(Bureau of Merit System Protection)相關人員會晤 |
| 12/3 | 二 | 與泰國亞洲理工學院(Asian Institute of Technology, AIT)簽訂合作備忘錄及資料整理 |

| 日期 | 星期 | 行程 |
|------|----|--|
| 12/4 | 三 | 自泰國曼谷機場搭機前往菲律賓馬尼拉 |
| 12/5 | 四 | 一、參訪菲律賓文官委員會 (Civil Service Commission, CSC) 及文官學院 (Civil Service Institute, CSI) 二、拜會眾議院文官暨專業法規委員會 (House Committee on Civil Service and Professional Regulation) 主席及副主席 |
| 12/6 | 五 | 一、參訪菲律賓高階公務人員委員會 (Career Executive Service Board, CESB) 二、參訪亞洲管理學院 (Asian Institute of Management, AIM) |
| 12/7 | 六 | 自菲律賓馬尼拉機場搭機返抵桃園機場 |

三、參訪各機關（構）、學校之考察討論議題

（一）考察保障討論議題

- 1、泰國功績制保護局 (Bureau of Merit Protection, Thailand) 與菲律賓文官委員會 (Civil Service Commission, CSC of Philippines)

【有關公部門人員權益救濟概況】

About rights and remedies for the personnel in the public sector

- (1) 貴國公務人員權益救濟機關成立之歷史沿革、組織架構、成員編制、職掌及功能為何？

Regarding your remedy organization for civil servants, could you explain its history, organization structure, staff establishment, responsibilities and functions?

- (2) 公務人員哪些權益受到保障，其不服政府機關所為的何種措

施或處分可以提起救濟？應於多久內向何機關提起救濟，其救濟途徑（程序）為何？是否須支付費用？並請簡述貴國公務人員之權益救濟制度。

What are the rights protected for civil servants? Which kinds of agency's administrative actions or management measures or relevant working conditions are applicable to file a remedy when civil servants have complaints? When should they file remedies before expiry? What is the remedy procedure? Do they need to pay any fees? Please briefly introduce your rights and remedies system for your civil servants.

- (3) 非正式公務人員有無上開救濟程序之適用？如有，請說明所保障之權益事項類型及適用之救濟程序為何？

Should non-official civil servants be applicable to the aforementioned remedy procedure? If yes, please describe the rights under protection and the applicable remedy application procedure.

【有關公務人員權益救濟】

About rights and remedies for civil servants

- (1) 受理 Application

- a. 公務人員提起救濟之方式，是否得透過網路提起？並透過網路傳送相關卷證資料？如有，近3年之案件數為何？

Could civil servants file online petition for remedies? Could they send relevant files and evidences through an online portal? If yes, how many cases have you received over the last three years?

- b. 公務人員提起救濟後，是否允許其撤回？撤回之方式為何？

After civil servants file a remedy case, are they allowed to withdraw the case? If so, how would they withdraw it?

(2) 審議 Review

- a. 救濟機關受理案件後，是否得依職權調查證據，抑或僅得以當事人／政府機關（構）所提出之事實及證據資料進行審查？

After the remedy organization accepts a case, should you conduct an investigation based on your authority and responsibility? Or you might only be allowed to review the facts and evidences provided by the applicants / government agencies or institutions?

- b. 救濟機關審議案件時，是採書面審理，抑或是得進行聽證程序？若得進行聽證程序，案件數為何？又是否得以視訊方式辦理，以避免當事人奔波？如有，近3年之案件數為何？

As the remedy organization, would you review a case by written opinion only, or you might also convene a hearing? If you need to convene hearings, how many cases have you had? Do you use the videoconferencing service for the convenience of party concerned? If yes, how many cases with videoconferencing service have you had over the last three years?

(3) 結案 Closure

- a. 對於救濟案件除作成決定外，是否得採取調處、和解等方式進行？如有，近3年之案件數為何？

In addition to finalizing a remedy case with a decision, would you resort to other approaches, such as adopting

mediation or reconciliation to handle a remedy case? If yes, how many cases have you had over the last three years?

- b. 救濟機關自受理案件到結案，平均每件需耗時多久？案件之審理有無期限限制？如有，期限為何？逾期之法律效果為何？

How long should it take to handle a remedy case from application to closure? What is the maximum review time for a case? What will be the legal effect when a case expires?

(4) 其他 Others

- a. 公務人員若不服救濟機關之決定結果，可否續行向法院提起救濟？如有，近3年之案件數為何？司法判決之維持率為何？

If civil servants are dissatisfied with the decision made by the remedy organization, could they file a remedy appeal to the court system? If yes, how many cases have you had over the last three years? What is the affirmed appeals rate?

- b. 近3年救濟機關每年受理件數、辦結件數、決定結果〔駁回件數（公務人員之主張為無理由）、撤銷件數（公務人員之主張為有理由）〕分別為何？

Could you share the following details with us: annual number of applications, number of closed cases, final decision [number of overruled cases (civil servant's argument is defined groundless), number of revoked cases (civil servant's argument is defined sustainable)] over the last three years?

【有關公務人員因公涉訟輔助之制度及相關設計】

About the system and the design of the litigation aid for civil

servants performing duties

- (1) 公務人員法規中，有無公務人員因公涉訟輔助之制度設計？
如有，係以法律或以法規命令加以規定？

In your regulations governing civil service, is there a system of the litigation aid for civil servants performing duties? If yes, is it regulated under specific laws or regulations?

- (2) 對於公務人員因公涉訟輔助之要件及程序為何？

What are the key elements and procedures of the litigation aid for civil servants?

- (3) 涉訟輔助類型是否包括民事及刑事訴訟？抑所有訴訟類型均包括在內？刑事訴訟涉訟身分除被告外，有無包括證人在內？

Does the litigation aid include civil and criminal litigations? Does the aid apply to all kinds of litigations? When it comes to criminal litigations, the litigation aid would be applicable to defendant, but is it applicable to witness?

- (4) 涉訟輔助費用內容之範圍？及額度？

What are the scope and quota for the fees of litigation aid?

- (5) 是否限於須合法執行職務，關於執行職務之內涵有無規定？

Is the litigation aid limited to legally perform duties? Are there specific regulations on the duties performed?

- (6) 涉訟輔助之費用，如非依法執行職務，有無追償之機制？

If the fees of litigation aid are not used for a legally performed duty, would you claw it back from the applicant?

(二) 考察培訓討論議題

- 1、泰國文官委員會(Civil Service Commission, CSC of Thailand)與
菲律賓文官委員會(Civil Service Commission, CSC of

Philippines)

- (1) 貴國針對初任公務人員，如何透過培訓策略或相關措施，建立他們正確的公共服務觀念及做好未來的職涯規劃？培訓輔導與考評方式有哪些制度及措施？

For the new-entry civil servants, how would you help them establish correct public service concepts and make career planning through training strategies or related measures? What are your systems and measures for coaching and assessment?

- (2) 貴國是否針對公務人員晉升職位辦理訓練？如有，訓練及評量之重點為何？晉升職位公務人員訓練又如何與後續之公務人員任用、陞遷制度相結合？

Would you organize any rank promotion training for civil servants? If yes, what are your training and assessment focuses? How would you integrate the rank promotion training into the consecutive civil service employment and promotion system?

- (3) 面對年金改革、人口老化、數位科技發展等趨勢及環境變遷，貴國如何運用培訓策略或相關作法，增強現職公務人員所需職能，以及協助主管人員領導與管理屬於不同世代的部屬？

In the face of pension reform, aging population, digital technology development and environmental changes, what training strategies or measures would you adopt to strengthen civil servants' necessary competencies, and assist supervisors with leading and managing subordinates of different generations?

- (4) 貴國是否針對高階公務人員辦理訓練？如有，課程及教學方式的特色為何？該訓練是否有結合陞遷機制？

Do you organize training programs for senior civil servants? If yes, what are the characteristics of those courses and teaching formats? Do you incorporate a promotion mechanism into such training program?

- (5) 貴國如何評估初任、晉升職位、高階公務人員之訓練需求以及訓練成效追蹤的機制？另是否訂定公務人員核心職能？是全體公務人員一體適用或不同層級公務人員有不同核心職能？

How would you evaluate training needs for new-entry, rank promotion and senior civil servants? Do you apply any kind of training effectiveness tracking mechanism? Do you formulate a set of core competencies for civil servants? If yes, is it applicable to all civil servants or are there different sets of core competencies fitting different levels of civil servants?

2、 泰國文官訓練學院(Civil Service Training Institute, CSTI)

- (1) 貴機關如何辦理初任公務人員發展訓練？訓練期間、實施方式、受訓人員輔導及成效評鑑方式為何？每年編列經費及訓練人數？

How do you organize the new-entry civil servant development training? What are the training duration, implementation practices, coaching and effectiveness evaluation methods? And annual budget amount and number of trainees?

- (2) 貴機關如何辦理高階公務人員訓練？其課程設計及教學方法為何，例如：以領導力發展訓練課程為例？

How do you organize the senior civil service training? What are the course design and teaching methods? For example, how would you design training courses for leadership

development?

- (3) 貴機關如何辦理晉升準備訓練？其課程設計與教學方法為何？

How would you organize the rank promotion training? What are your course design and teaching methods?

- (4) 貴機關各項訓練課程中，教學活動設計及科技之應用情形如何？是否在訓練課程中，撰寫公務行政個案並應用於課堂教學？

In many of your training courses, how would you design teaching activities and how would the technology be applied? Would you compose and apply any public administrative case to classroom teaching as part of your training courses?

- (5) 貴機關如何推廣數位課程？如何結合實體課程與數位課程？哪些訓練方案設計使用混成學習？該方案的具體作法為何？

How would you promote online courses? How would you integrate offline courses and online courses into training? What training program is applied with blended learning? How would you implement such program?

3、 泰國七世王基金會(King Prajadhipok's Institute, KPI)

- (1) 貴國公務人力是否有高齡化及退休年齡延後的現象？若有，於貴國制定或推動哪些政策及因應措施？

In your country, have you experienced the ageing issue and/or postponing retirement age issue of your civil servants? If the answer is yes, have you formulated or promoted any policies or counter measures to tackle the issues?

- (2) 貴國如何配合公務人員職涯發展進行培訓？在全球化之挑

戰下，貴國公務人員培訓及終身學習策略如何進行轉型及創新？

In your country, how do you conduct civil service training considering their career development? Under the challenges of globalization, how do you make transformation and innovation for your civil service training and lifelong learning strategies?

- (3) 貴基金會是否提供公務人員訓練，如何透過文官培訓達到國家「善治」的目標？

Do you conduct any training courses for public servants? If so, how do you train your civil servants to achieve good governance?

- (4) 貴基金會發展國外合作及聯盟策略為何？有何具體成果？

What are your strategies to promote collaboration and develop alliances with other international organizations? Can you elaborate some concrete results of your partners abroad?

4、泰國亞洲理工學院(Asian Institute of Technology, AIT)

- (1) 期與貴校簽署合作備忘錄之後，能有更進一步之深化交流：未來本學院規劃辦理晉升官等訓練績優學員海外研習課程（以中階文官為主），是否有機會能與貴校進行互惠式合作？亦即雙方能否互相組團參加對方之主題研習課程，並給予優惠價格或部分落地接待等？

After signing the MOU with AIT, we look forward to making further exchanges: in the future, NACS plans to organize overseas study of development programs for well-performed local trainees from the rank promotion training (especially focusing on mid-level civil servants), so we are seeking an opportunity to make a reciprocal cooperation with AIT. To be

more specific, we are wondering if both sides could send a delegation respectively to participate in thematic training courses organized by AIT and NACS offering mutually preferential prices or accommodations, etc..

- (2) 貴校如何推廣數位課程？如何結合實體課程與數位課程？
哪些訓練方案設計使用混成學習？該方案的具體作法為何？
How would you promote online courses? How would you integrate offline courses and online courses into training? What training program is applied with blended learning? How would you implement such program?

5、菲律賓文官學院(Civil Service Institute, CSI)

- (1) 貴機關是否辦理初任公務人員訓練？如有，其訓練期間、實施方式、受訓人員輔導及成效評鑑方式為何？每年編列經費及訓練人數？

How do you organize the new-entry civil servant development training? What are the training duration, implementation practices, coaching and effectiveness evaluation methods? And annual budget amount and number of trainees of the training?

- (2) 貴機關如何辦理高階公務人員訓練？其課程設計與教學方法為何？請特別說明領導力發展相關課程，以及如何為領導者安排職務見習課程。

How do you organize the senior civil service training? What are the course design and teaching methods? Please use leadership development as an example to explain your design, and how would you organize mentoring and coaching courses for leaders?

- (3) 貴機關各項訓練課程中，教學活動設計及科技之應用情形

如何？是否在訓練課程中，撰寫公務行政個案並應用於課堂教學？

In many of your training courses, how would you design teaching activities and how would the technology be applied? Would you compose and apply any public administrative case to classroom teaching as part of your training courses?

- (4) 貴機關如何推廣數位課程？如何結合實體課程與數位課程？哪些訓練方案設計使用混成學習？該方案的具體作法為何？
- How would you promote online courses? How would you integrate offline courses and online courses into training? What training program is applied with blended learning? How would you implement such program?

- (5) 貴機關是否曾與國外培訓機關（構）合作之經驗？未來進一步與本學院辦理交流合作之可行性方式為何？

Have you had any experience of collaborating with foreign training organizations or institutes? Could you assess feasible ways of collaboration and exchange with NACS in the future?

6、 菲律賓眾議院文官暨專業法規委員會(House Committee on Civil Service and Professional Regulation)

- (1) 貴國眾議員、政務官及常任文官的互動關係為何？

What are the relationships and interactions among your House of Representatives, political appointees and civil servants in the Philippines?

- (2) 貴國眾議院如何監督指導貴國文官制度及培訓之策略方向？

How does your House of Representatives exercise considerable control and supervision over the

strategies of civil service training and civil service system?

- (3) 貴國眾議院如何審查文官委員會所制定之培訓法案及預算？

How does your House of Representatives exercise considerable control and supervision over the acts and budget of Civil Service Committee?

7、菲律賓高階公務人員委員會(Career Executive Service Board, CESB)

- (1) 貴機關在公務人員之培訓方面，與貴國文官學院及國家發展學院如何劃分權責？

In terms of the civil service training, how do Civil Service Institute and Development Academy of the Philippines divide your duties and responsibilities?

- (2) 貴機關如何辦理高階人員選拔？是否僅限公務人員？或亦開放產業界、學術界等非公務人員參加？

How would you select Career Executive Service Officers (CESO)? Are civil servants the only qualified candidates? Or would you allow non-civil servants from the industry or the academia to participate in the selection process?

- (3) 貴機關辦理之高階公務人員訓練，其課程及教學方式的特色為何？該訓練是否有結合陞遷機制？

Could you share the characteristics of your CESO training program regarding its course contents and teaching formats? Do you incorporate a promotion mechanism into such training program?

- (4) 貴國如何評估高階公務人員之訓練需求以及訓練成效追

蹤的機制？是否訂定公務人員核心職能？是全體公務人員一體適用或不同層級公務人員有不同核心職能？

How would you evaluate training needs for CESO? Do you apply any kind of training effectiveness tracking mechanism? Do you formulate a set of core competencies for civil servants? If so, is it applicable to all civil servants or are there different sets of core competencies fitting different levels of civil servants?

8、亞洲管理學院(Asian Institute of Management, AIM)

- (1) 貴學院在培訓公務人員時，如何運用個案教學法，針對亞洲的管理問題採用歐美發展而出的管理原則？

When you use case study method to conduct civil service training, how would you apply Western management principles to Eastern issues?

- (2) 貴學院如何辦理高階公務人員訓練？其課程設計及教學方法為何，例如：以發展管理課程為例？

What do you organize the senior civil service training? What are the training course design and teaching methods? For example, how would you design training courses for development management program?

- (3) 貴學院領導力中心(Team Energy Center, AIMTEC)對於培養公務人員領導力的策略為何？

Could you please introduce us about your Team Energy Center for Bridging Leadership (CBL)? What are your strategies for building and developing public servants' leadership skills?

貳、泰國參訪機關（構）學校考察記實

一、文官委員會 (Civil Service Commission, CSC)及文官訓練學院(Civil Service Training Institute, CSTI)

文官委員會為泰國最高人事主管機關，建制於 1932 年，主席由內閣總理(Prime Minister)或副總理(Deputy Prime Minister)兼任。委員由下列人員中遴選產生：退休官員、各部會首長及各界優秀人才，委員需超出黨派以外，依據法律獨立行使職權。CSC 下設文官委員會辦公室(Office of Civil Service Commission, OCSC)執行其職務，辦公室置秘書長(Secretary-General)1 人，綜理室務，其機關屬性類似我國行政院人事行政總處。該辦公室下設有功績制保護局、文官訓練學院等 14 個單位辦理相關業務，各單位詳述如下：

- (1) 法規會(Legal Affairs Division)
- (2) 資訊中心(Informal and Communication Technology Center)
- (3) 高階文官中心(Senior Executive Service Center)
- (4) 選才及遴選中心(Recruitment and Selection Center)
- (5) 職能發展中心(Center of HRM Competency Development for Government Agencies and Provincial Administration Units)
- (6) 教育事務辦公室(Office of Educational Affairs)
- (7) 人力及職位審查局(Bureau of Manpower and Position Audit)
- (8) 綜合行政局(Bureau of General Administration)
- (9) 職務分類及福利局 (Bureau of Position Classification and Compensation Development)
- (10)功績制保護局(Bureau of Merit Protection)
- (11)政風局(Bureau of Disciplinary Standards)
- (12)研究發展局(Bureau of Research and Development)
- (13)文官訓練學院(Civil Service Training Institute)
- (14)海外訓練及知識管理中心(Overseas Education and Knowledge

Mgt. Center)

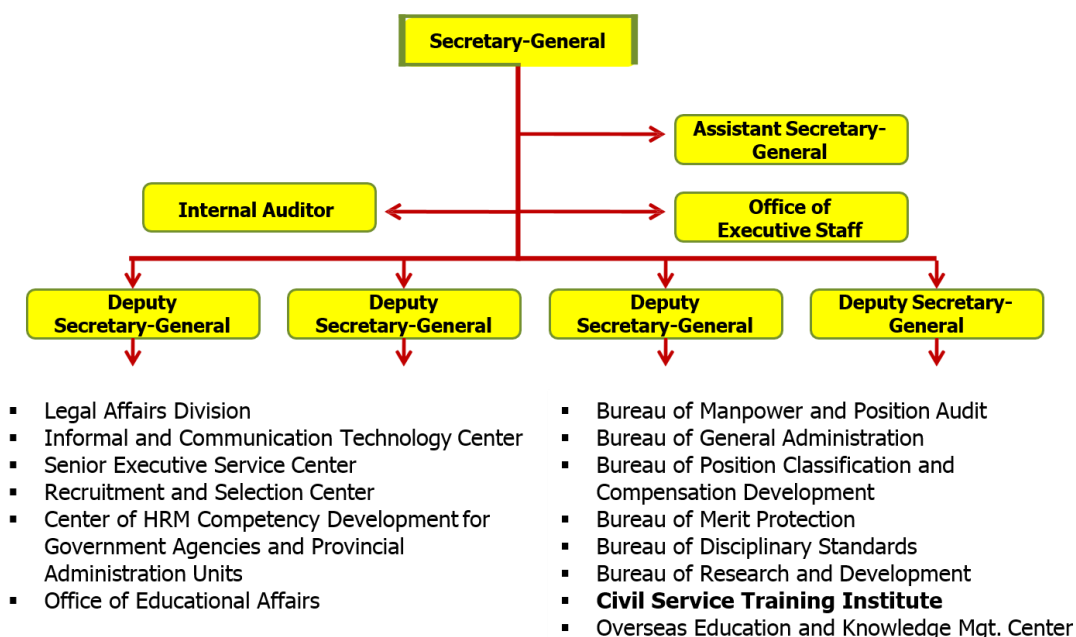


圖 1 泰國文官委員會組織圖

泰國文官法(Civil Service Act B.E. 2551, 2008)概述了文官委員會在以下三個主要職能領域中的角色和職責：(1)向內閣提供有關公務人員之管理、文官制度、政府機構重組、組織和福利事務等諮詢；(2)指導公務人員的管理，包括發布法規和指令，確定職位和薪水水平，招募和選拔政府官員，監督公務人員紀律，處理上訴和申訴；(3)發展公務人員能力和素質，保護和維持績效制度的公平性，以防止公務人員受到粗劣和不公平之待遇，並確保各個部門的政府官員之間擁有適當和一致的報酬，福利和撫卹金。

(一) 文官訓練學院機關簡介

文官訓練學院隸屬於文官委員會，成立於 1980 年，為負責泰國公務人員之訓練機構，並提供泰國各公務機關訓練發展之相關諮詢，本次考察於 12 月 2 日下午與該學院相關人員進行座談及交流。

1、願景與任務

該學院願景係成為促進及提供泰國國內外公務機關公務人員發展策略諮詢之一流訓練機構。其任務為設計人力資源發展策略並協調泰國政府機關之人力發展。

2、組織架構

該學院設有院長 1 人，下轄高階文官學院、人力資源學院及文官學院 3 個子學院。高階文官學院負責主管人員發展訓練、高階文官人員發展訓練及新世代領導發展訓練；人力資源學院負責人力資源發展策略、東南亞國協及國際事務、規劃及預算事務、文官委員專門小組秘書處；文官學院負責遠距教學、初任人員訓練、預備退休訓練、工作生活品質提升、數位學習、創新及數位技能發展。該學院並另設綜合行政單位處理其他學院庶務事項。

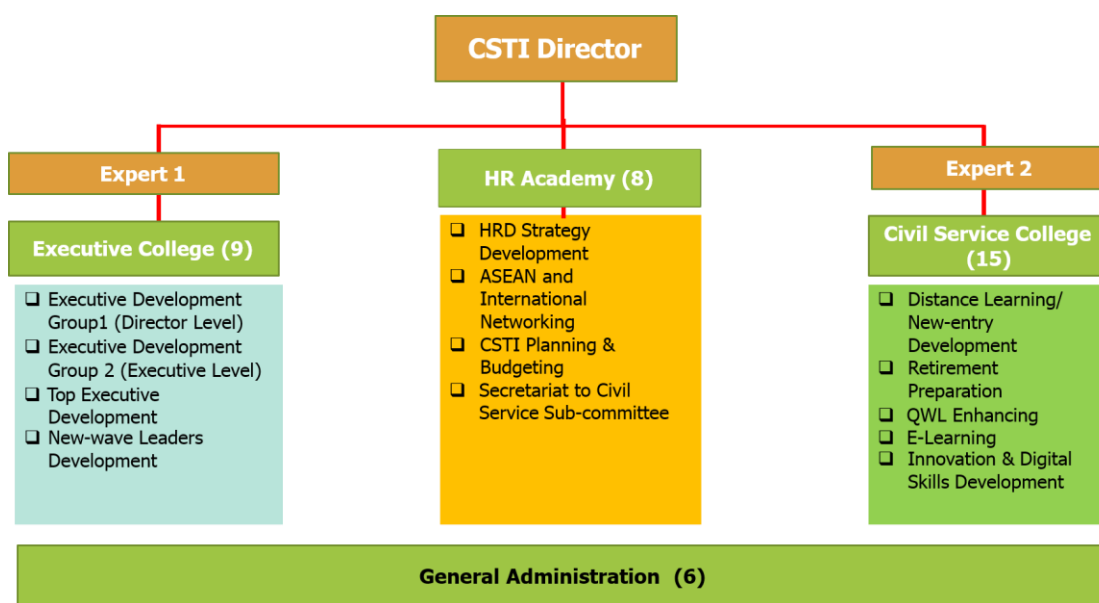


圖 2 泰國文官訓練學院組織圖

3、角色與功能

該學院主要於泰國公務人員人力發展扮演四種角色：

(1) 人力資源發展諮詢(HRD Consultant)

對於泰國政府機關人力資源發展及相關領域建議及諮詢。

(2) 人力資源發展協調中心(HRD Coordination Center)

促進及支持泰國政府機關人力資源發展相關活動。

(3) 人力資源發展學術中心(HRD Academic Center)

執行學術研究以改善泰國公務人力資源發展。

(4) 人力資源發展執行中心(HRD Delivery Center)

協調及執行泰國跨部門共同需求之訓練，例如管理發展訓練課程。

針對文官訓練學院及泰國公務機關對於公務人力訓練之分工，該學院主要扮演制定公部門訓練政策及準則(Formulate Policy and Guideline)、提供諮詢意見(Give Consultation)、執行領導訓練(Pilot Development Programs)、監督與評估(Monitor and Evaluate)之角色，各機關則是遵循該學院制定之相關訓練政策及準則，並加以執行及評估訓練成效。

而泰國機關內部從機關本身、首長、主管至公務人員在人力資源發展之定位上，則是對應不同之功能及職責，並形成一定之互動關係，如下圖所示：

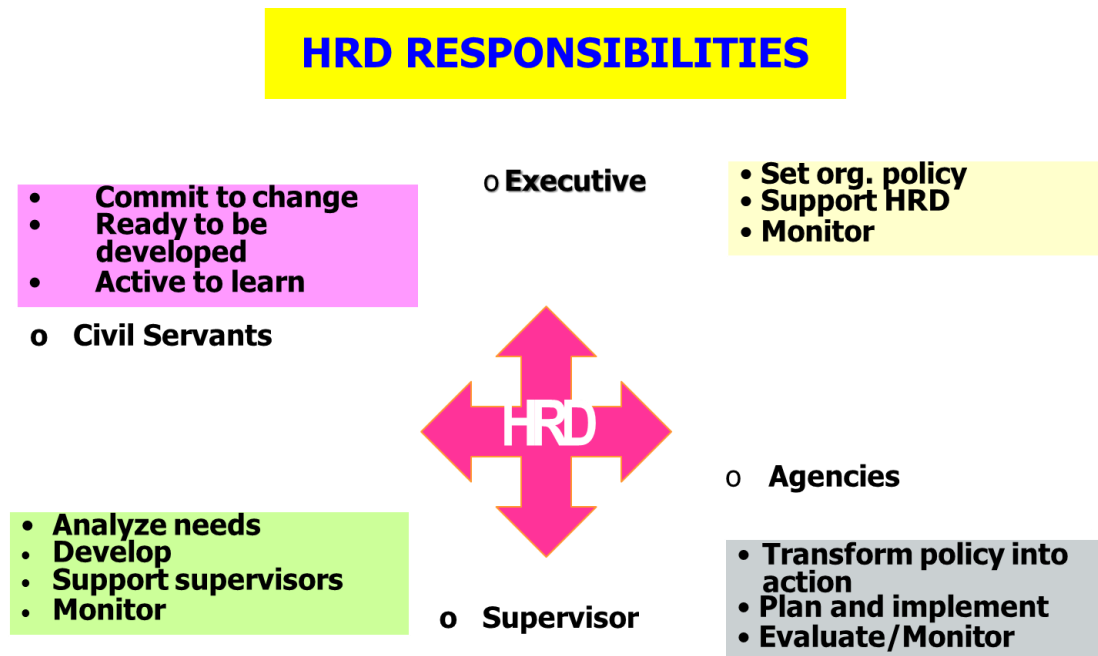


圖 3 泰國政府機關人力資源發展互動關係圖

(1) 機關本身(Agencies)：轉化人力資源政策為實際人力資源活動、規劃及實施相關人力資源發展政策、監控及評估相關人力資

源發展政策。

- (2) 機關首長(Executive)：設定機關人力資源政策方針、支持及監控機關人力資源發展。
- (3) 主管(Supervisor)：需求分析、支持及監控機關人力資源發展。
- (4) 公務人員(Civil Servants)：轉變自身心態接受挑戰及接受訓練，並以積極態度主動學習。

4、策略人力資源發展計畫

泰國政府係基於良善治理之原則，以建立國家永續發展為目標(Sustainable development of the country under the principle of good governance)，推動一系列泰國 4.0 政府計畫以增強國家適應環境之靈活度並增進民眾信任感，其計畫並包括整體泰國策略人力資源發展計畫。該計畫內容主要分為思維(mindsets)、技能(skillset)及生態系統(ecosystem)等三大部分，詳述如下：

- (1) 思維(mindsets)：灌輸公務人員具有公共思維並重視良善治理及永續經濟。
- (2) 技能(skillset)：發展一系列專業、策略及創新之能力以回應國家政策及全球變遷。
- (3) 生態系統(ecosystem)：創造生態系統以促進學習及發展。

5、泰國公務人員訓練發展機制

泰國公務人員主要依不同層級有其相應之訓練內容，並提供初任人員訓練、晉升職位訓練、混成學習課程、退休前訓練、數位學習及提供政府獎學金供公務人員申請於國內或國外進行進修，並如下圖所示：

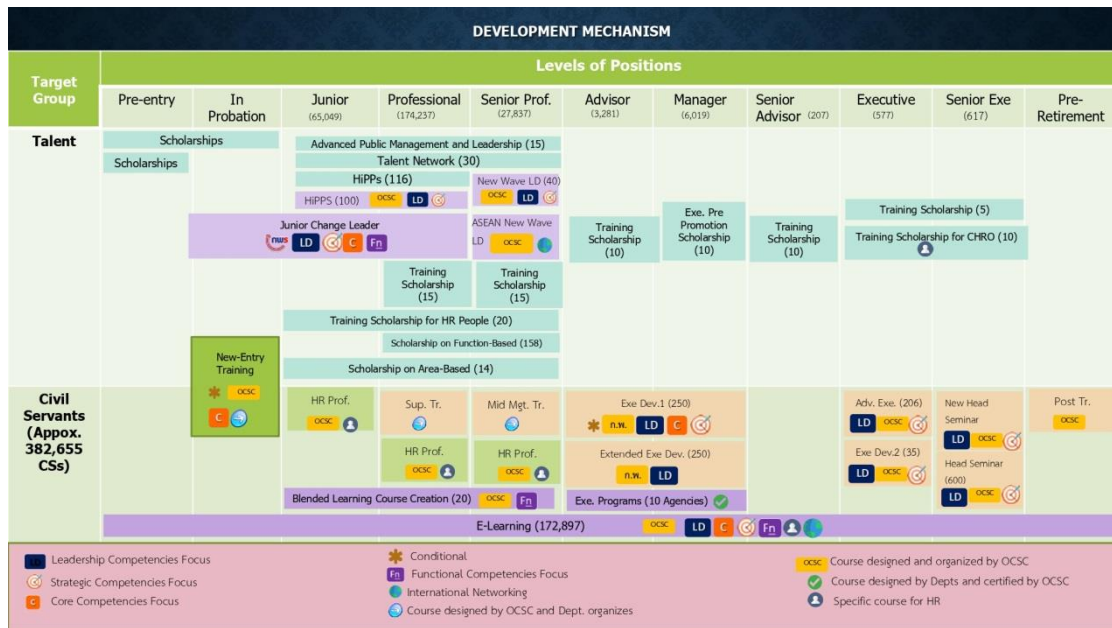


圖 4 泰國公務人員訓練發展機制圖

以下就部分訓練加以說明：

- (1) 初任人員訓練(New-Entry Training)：係試用期(In Probation)階段人員之必要訓練，該訓練課程主要係培養正確思維具有良善治理之服務精神及提升績效(Achievement)、誠實(Integrity)、專業(Expertise)、服務精神(Service Mind)及團隊合作(Team work)等 5 項核心職能，於此項訓練中並融入職涯發展之概念，使初任人員能了解自己的職涯路徑，並可制定自身之個人發展計畫(Individual development plan)。訓練期間依不同公務人員性質有所不同，最短之訓期為 9 日，訓練方式除一般傳統講授課程及數位學習外，比較特別是進行實地考察，如帶領受訓人員至農村體驗生活，規劃實際方案改善農民之生活，縮短政策規劃者及政策實施標的人口觀點上之差距。
- (2) 晉升職位訓練(Executive Development 1)：為顧問(Advisor)或經理(Manager)層級晉升資深經理(Senior Advisor)層級之必要訓練，訓期為 4 個月，課程內容包括課堂講授及討論、個人/

分組評鑑、個人發展計畫設定及檢視、實地考察、行動學習、個案學習等方式進行。與我國晉升官等訓練以訓練及陞遷機制結合不同，泰國晉升職位並未與陞遷機制相結合，而是透過此訓練評鑑及職能評鑑之綜合考量，決定受訓人員是否具有晉升次一職位之資格。

- (3) 高階公務人員訓練：泰國提供許多不同類型之高階公務人員訓練，在此以高階主管發展 2 訓練(Executive Development 2) 進行說明。該訓期以一週進行 3 至 6 小時，持續 2 至 3 個月方式，並主要以課堂授課、實地考察、工作坊、工作經驗分享、專題演講及高階人員諮詢方式進行。
- (4) 預備退休訓練(Post Training):泰國近年為因應公務人力高齡化問題，文官委員會進行研議預計於民國 108 年起先將退休年齡延長至 61 歲，110 年延至 62 歲，113 年起將全面進入 63 歲退休制度。另外，該學院提供生涯規劃訓練相關課程，包括投資理財、職涯規劃等一系列課程，為預備退休之人員提供實用資訊以提前作好退休準備。
- (5) 數位學習(E-learning)及運用數位科技培訓：有關數位學習的應用，該學院架設 OCSC Learning Space 數位學習平臺網站(<https://learn.ocsc.go.th/>)，提供泰國公務人員各訓練數位課程之需求，訓練課程包括知識管理、資料視覺化、專案管理、問題分析能力、泰國公務人員功績制制度介紹等課程，上開數位課程均以泰語方式講授，並持續開發英語線上數位課程。另於運用數位科技培訓部分，該學院於部分訓練中採用 Coursera 線上課程及數位學習課程作為訓前先備知識養成，另也採用視訊會議、社群媒體直播、培訓遊戲化（如使用 Karhoot 平臺）方式進行，充分運用多元數位科技方式進行培訓。

(6) 獎學金制度：泰國文官訓練制度除退休前(Pre-Retirement)層級外，各職位層級均設有獎學金制度，並由選才及遴選中心(Recruitment and Selection Center)設立甄選條件並進行考試，通過者即可至國外進行進修。目前泰國文官委員會獎學金制度主要分為兩大類，說明如下：

①國王獎學金(King's scholarships)：此獎學金制度係提供具備泰國高中學歷資格者即可申請，通過測驗者，可至海外進修大學學位。此獎學金不設政府部門服務義務，惟進修完畢需回國於泰國機構(不限公部門)服務，服務時間至少需與進修期間相等。

②皇家泰國政府獎學金(Royal Thai Government scholarship)：此獎學金制度提供泰國公務人員赴國外進修大學、碩士或博士，進修期間大學為4年、碩士為2年、博士為3年。此獎學金制度設立服務義務，進修後須返國於泰國特定政府機關服務訓練時間2倍以上之期間，如進修人員不履行服務義務，需賠償政府進修期間補助之3倍金額。

(二) 座談心得及發現

1、公務人員訓練與職涯發展緊密結合

從泰國文官訓練院所實施之相關訓練中，如初任人員訓練、高階人員訓練均強調訓練過程與職涯發展緊密結合，如制定個人發展計畫(Individual Development Plan)，根據個人職涯發展及需求設定相應之訓練，另於各職位階層人員均設政府獎學金制度，供公務人員針對自身需要於國內或國外進行進修。

2、採用多元訓練方式

泰國公務人員訓練除採用一般傳統課堂訓練外，另採用數位學習、混成學習、新興科技學習方式(視訊會議、社群媒體直播、Karhoot)、個案學習等方式進行訓練。除上開常見之訓練方式外，

較特殊者係實地考察及體驗式學習之方式，此方式能使制定政策之公務人員能更設身處地瞭解被實施政策之利害關係人之觀點，大幅增加政策順服度及更能因地制宜制定相關政策。

3、針對國際趨勢及區域整合議題開設專門訓練課程

除該學院設計各項訓練均考慮融入國際重大趨勢議題外，該學院於資深專業人員(Senior Professional)層級開設東南亞國協新潮流領導發展訓練(ASEAN New Wave Leadership Development)，並邀請其他東南亞國協國家公務人員併同受訓，課程主題融合持續治理、渾沌思考、情緒智商等議題，使受訓者培養處理國內事務外，更強調培養與其他東南亞國協國家合作之能力。

4、獎學金制度與職位層級相結合

泰國公務人員獎學金制度類似混合於我國訓練進修法所規定之選送制度，於進修期間給予全額補助並帶職帶薪，惟與我國選送制度未與職位層級相結合仍有不同之處，即泰國公務人員獎學金制度與職位層級係相結合，針對不同層級所需相關職能甄選適合公務人員赴國外進修，此設計能結合公務人員各層級所需職能，扣合公務人員以職涯發展之觀點進行訓練。

二、功績制保護委員會(Merit System Protection Commission, MSPC)與功績制保護局(Bureau of Merit System Protection)

泰國文官委員會(Civil Service Commission, CSC)旨在以功績原則取代分贓制度；早期只注重客觀甄選公務人員，其後功能擴大，舉凡人事行政所涉事項，諸如薪資、考核、訓練、獎懲及提升行政效率、效能等均涵蓋在內。1991年配合泰國憲法及國家公共行政組織法重整，為泰國最高公務人員人事主管機關，掌管公務人事之立法、行政及司法等3大權能。

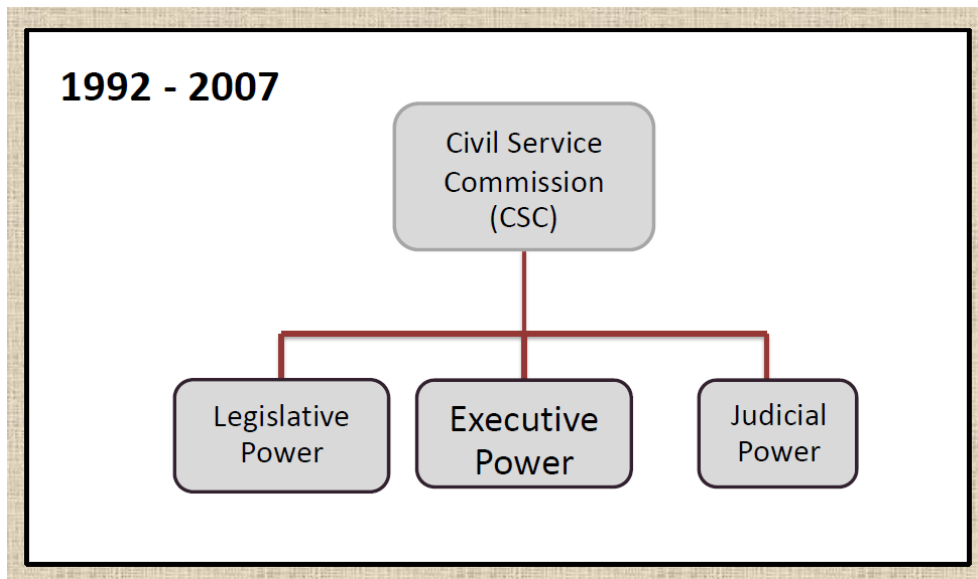


圖 5 文官委員會職權(1992-2007)

惟 2008 年泰國文官法(Civil Service Act B.E. 2551, 2008)之制定，增設了獨立機關－功績制保護委員會(Merit System Protection Commission, MSPC)，其設置目的係對於功績制與個別的公務員權益皆予以保護，藉以對抗濫權及不公正之人事處分；亦即在保護功績制度原則的推行和免使公務人員遭受不公平和錯誤的人事措施。除了設置上訴(appeals)或申訴(complaints)之行政救濟程序外，MSPC 也能依文官法第 126 條規定，要求機關或個人修正或廢止違反功績制之法令或人事命令。而文官委員會除司法權外，仍保有行政權及立法權。

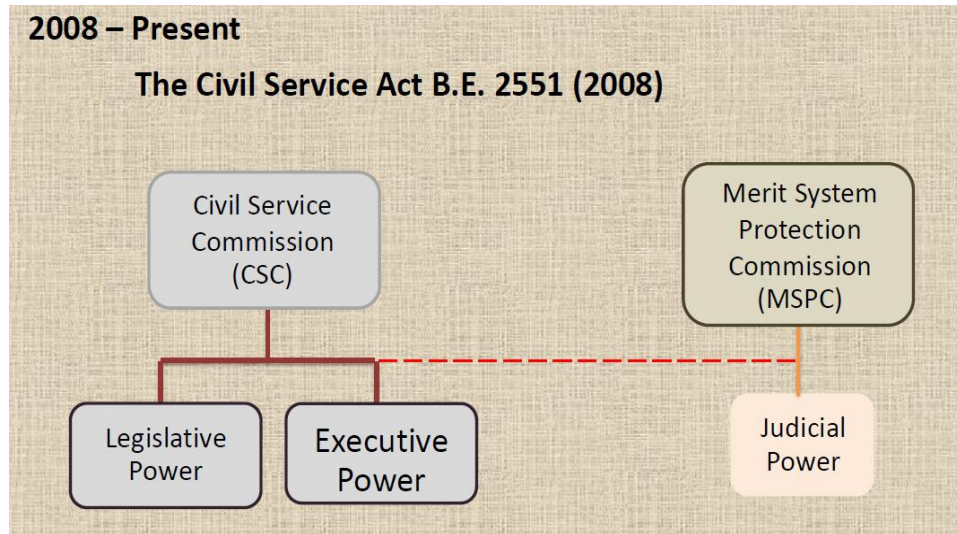


圖 6 文官委員會及功績制保護委員會職權(2008~)

(一) 機關簡介

功績制保護委員會由 7 名委員組成，委員之產生，係由依文官法第 26 條設置之遴選委員會(MSPC Selection Committee)依法定任命資格遴選，並互選產生主席 1 名後，由總理提請國王任命之。委員之任期為 6 年，期滿不得連任。

委員會設有秘書長 1 名，由文官委員會秘書長兼任，並由該會所屬功績制保護局(Bureau of Merit Protection)負責調查、蒐集案件資訊、分析與評議功績制相關個案等幕僚作業，目前約有 32 名職員，本次考察於 12 月 2 日下午與該保護局相關人員進行座談及交流。委員會有權任命上訴委員會(an appeals commission)或申訴委員會(a complaints commission)之成員。

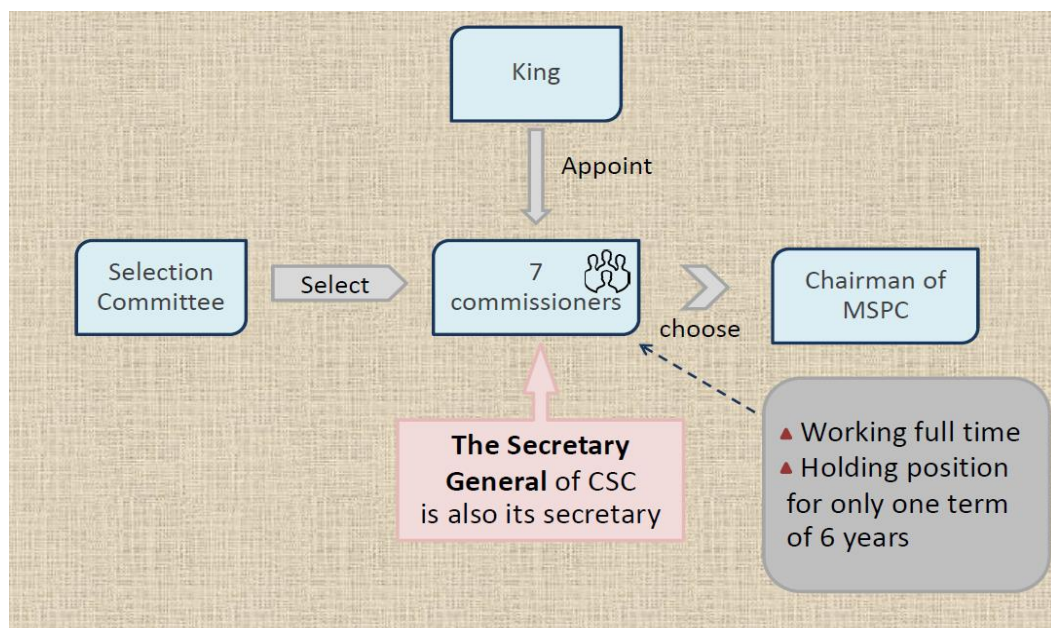


圖 7 功績制保護委員會組織架構

功績制保護委員會委員係全職性職務，依文官法第 25 條規定，其任命之資格條件如下：

- (1) 具有泰國國籍；
- (2) 年滿 45 歲；
- (3) 具有下列資格之一：
 - ① 現任或曾任文官委員會、教師委員會、教師及教育部門人事委員會、大學委員會、高等教育機構委員會或警察委員會委員；
 - ② 現任或曾任國務委員；
 - ③ 現任或曾任上訴法院法官或其同等法官或第一審級行政法院首席法官；
 - ④ 現任或曾任特區檢察官(attorney)；
 - ⑤ 現任或曾任文官委員會更高級別政府部門的行政職位或同等職位；
 - ⑥ 現任或曾任高等教育機構任法律、政治學、公共行政、經濟學、社會科學或與國家行政有關學科的講師，且

為副教授以上職務。但為擔任副教授職務情況下，其擔任該職務不得少於 5 年。

1、功能與職掌

功績制保護委員會的宗旨為：(1)堅持公務員制度擇優錄用的原則和做法；(2)完善公務員制度之紀律處分、申訴及上訴程序；(3)促進擇優錄用高素質公務員的專業精神。其職掌如下：

- ①向文官委員會或其他中央人事管理機構提交建議書，以便文官委員會或其他中央人事管理機構提供或修訂與功績制度有關的人力資源管理政策。
- ②審議依據文官法第 114 條所提出之上訴(appeals)。
- ③審議依據文官法第 123 條所提出之申訴(complaints)。
- ④審議依據文官法第 126 條有關公務員功績制度事宜。
- ⑤依據文官法發布 MSPC 法規、規則、規章等法規。
- ⑥任命具有資格，且未受 MSPC 規定禁止的人員成為上訴(appeals)委員會成員或申訴(complaints)委員會成員。

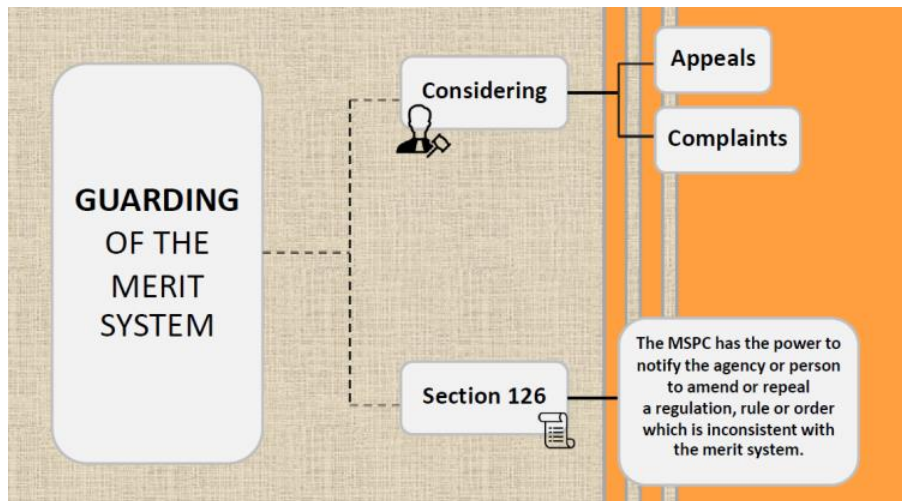


圖 8 功績制保護委員會功能與職掌

2、上訴(appeals)

依據文官法第 114 條規定，公務人員如認為下列處分侵害其權益，得向功績制保護委員會提起上訴。得上訴之標的如下：

- (1)所有的紀律處分(punishment orders)

①非重大違紀行為(Non-gross breach of discipline)：書面懲處、扣薪或減薪。

②重大違紀行為(Gross breach of discipline)：免職(dismissal)或開除(expulsion)。

(2)特定的解職處分：

①疾病。

②欠缺適當的資格，例如無法執行職務、競爭力降低、重大違紀、不名譽、獲判有期徒刑等。

上訴人應在知悉上開處分後 30 日內提起上訴；MSPC 或其指定之上訴委員會之審議期限為 90 日，最多得延長 2 次，每次以 30 日為限。經分別向處分機關及上訴人進行書面調查，並提出調查結果及建議後，提 MSPC 委員會進行聽證程序後，作成裁決。此一聽證為強制程序，當事人毋須申請，亦不得拒絕到庭說明；惟目前並未建立視訊陳述意見制度。在 MSPC 作成裁決之前，上訴人得以書面撤回(withdrawal)之，委員會將准許並駁回此一案件。

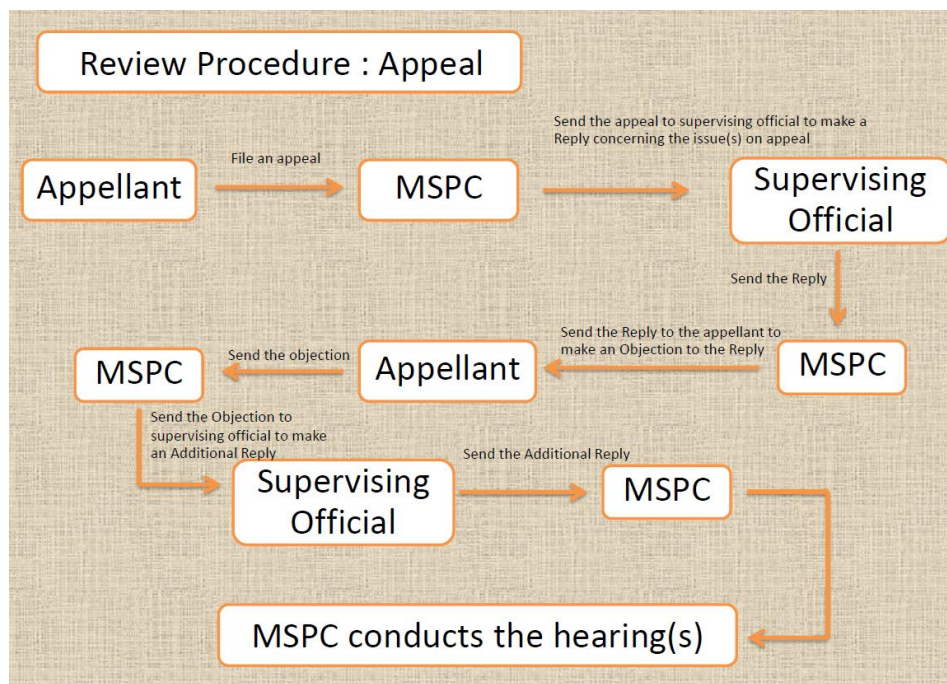


圖 9 上訴程序審議流程

3、申訴(complaints)

依據文官法第 123 條規定，公務人員如不服其考核監督權人 (the supervising official) 所為之處置或不處置，得於知悉該處置後 30 日內，向該考核監督權人之上級主管提出申訴；如所不服之考核監督權人為部會首長或總理或相當總理等人員，應向功績制保護委員會提出申訴。得申訴之標的如下：

- (1) 不法行為(unlawfulness)
- (2) 不指派工作
- (3) 遲延
- (4) 不遵守功績原則
- (5) 其他不能上訴之事項（例如：工作條件、調任、獎金等）

申訴人應在知悉上開處分後 30 日內提起上訴；MSPC 或其指定之申訴委員會之審議期限為 90 日，最多得延長 2 次，每次以 30 日為限。申訴人提起申訴後，MSPC 將通知其考核監督權人就受申訴事項作出書面回復，並由 MSPC 或其指定之申訴委員會進行調查後，提報 MSPC 審議並作成決定；於決定作成前，MSPC 並得依職權進行聽證程序，惟此一聽證為任意程序，且申訴人並無申請進行聽證之權利。在 MSPC 作成裁決之前，上訴人得以書面撤回 (withdrawal) 之，委員會將准許並駁回此一案件。

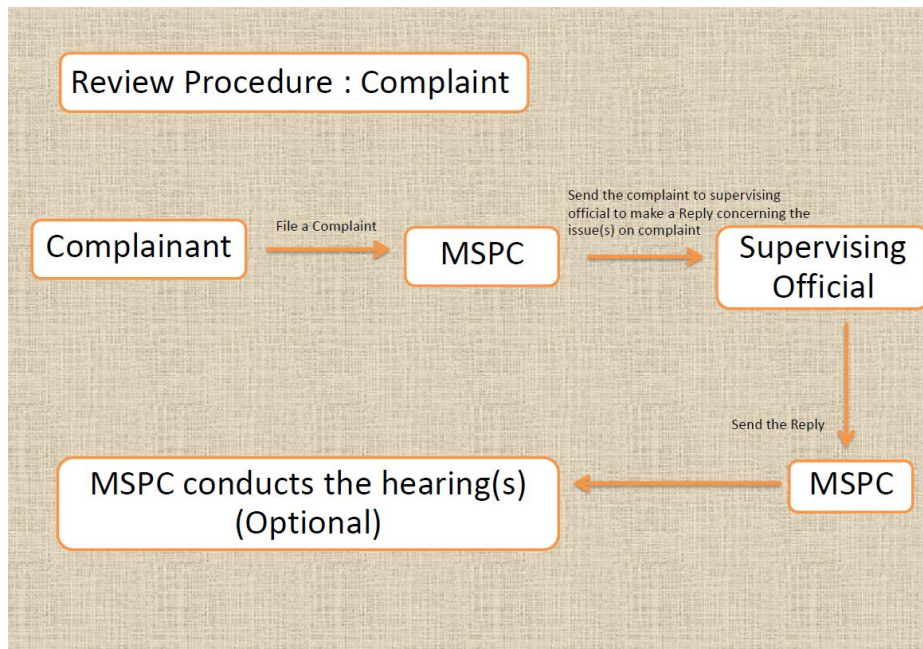


圖 10 申訴程序審議流程

4、上訴程序及申訴程序之異同

公務人員如不服 MSPC 就上訴所為裁決，得於 90 日內向最高行政法院(Supreme Administrative Court)起訴。如不服 MSPC 就申訴所為裁決，得於 90 日內向第一審行政法院(Administrative Court of First Instance)起訴。

所有的救濟程序均設有迴避制度，並免費提供服務，且僅有公務人員得向 MSPC 提起救濟，非正式公務人員不得向 MSPC 提起救濟。另外，MSPC 刻正評估是否規劃建置線上救濟平臺，因此救濟之提起及相關證據資料等文件之傳送，僅得以書面郵寄或親送之方式向 OCSC 官員為之，尚無從藉由網路等方式傳送。

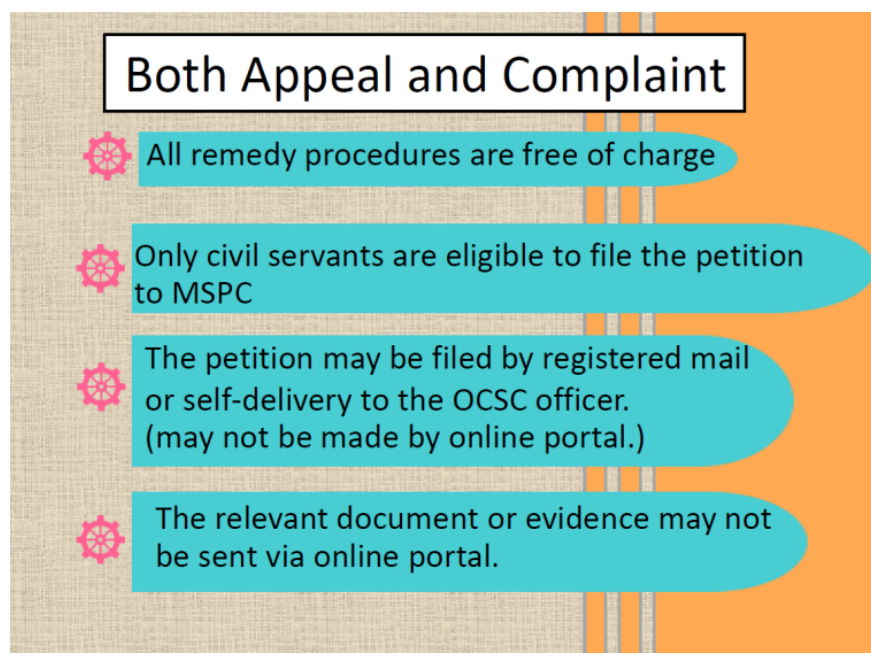


圖 11 上訴及申訴程序之共通點

5、救濟件數統計

依據功績制保護局的統計，功績制保護委員會受理之救濟案件，其中 2017 年上訴案件 643 件、申訴案件 171 件；2018 年上訴案件 260 件、申訴案件 67 件（僅為估計值），因為案件調查過程較為繁複，幾乎每個案件都有延長審議，且絕大多數案件之決定結果為駁回，故提起行政訴訟之比率極高。惟功績制保護局未能提供公務人員不服裁決並而提起行政訴訟之相關統計數據。

表 3 泰國功績制保護委員會受理件數統計(以下為估計值)

| 年度 \ 案件類型 | 2017 | 2018 |
|----------------|------|------|
| 上訴(appeals) | 643 | 260 |
| 申訴(complaints) | 171 | 67 |

6、涉訟輔助制度

依據泰國檢察機關及檢察官法(Public Prosecution Organ and Public Prosecutors Act, BE 2553, 2010)之規定，對於因執行職務涉訟的公務人員，得由檢察官為其辯護，公務人員毋須負擔任

何費用。

(1) 民事責任

依據泰國政府官員侵權責任法(Act on Tortious Liability of State Officials B.E.2539, 1996) 之規定，政府機關對於所屬公務人員因執行職務致他人受傷之侵權行為，負賠償責任。於此情形，被害人應直接向政府機關訴請賠償，而不得向該公務人員提告。

如公務人員所為之侵權行為，並非因執行職務所致者，則由該公務人員自行負賠償責任。於此情形，被害人應直接向該公務人員訴請賠償，而不得向政府機關提告。

政府機關對被害人應負賠償責任者，於公務人員故意或有重大過失之情形，機關得對該公務人員求償。

(2) 刑事責任

除公務人員係經檢察官起訴之情形外，檢察官會在訴訟過程中提供法律協助，該項協助包含整個訴訟程序，例如警方及公訴檢察官的調查程序，係法院的訴訟程序。

當公務人員因執行職務經控告有罪者，其服務機關首長認定該公務人員係依法令執行職務者，得提供保釋金的援助；該機關首長應出具供擔保之文件，且服務機關對於該公務人員違反保釋之情形，負連帶責任。

(二) 座談心得與發現

- 1、泰國公務人員之保障制度區分為上訴及申訴二種救濟程序，公務人員如不服考核監督權人(supervising official)所為之紀律處分(punishment orders)或特定之解職處分(certain discharge orders)，得向功績制保護委員會提起上訴，審議過程除經雙方當事人多次就爭點以書面回覆外，且一律進行聽證程序；如有不服，得向最高行政法院(Supreme Administrative Court)提起救濟。至於申訴程序，

係公務人員不服考核監督權人所為處置，得向上一級主管提起，如不服申訴結果，並無再申訴制度之設計，而係向第一審行政法院(Administrative Court of First Instance)起訴。泰國對於公務人員救濟事件均得提起司法救濟之作法，似亦可作為本會未來精進保障事件救濟程序之參考。

- 2、泰國之涉訟輔助制度係由檢察官提供相關司法協助，與我國係允許當事人得自行選擇委任律師提供法律服務之情形不同，考量兩國國情並不相同，目前尚無援引比照之必要。
- 3、泰國目前並無線上提起救濟或相關申請之機制，本會則參考美國功績制保護委員會及我國司法院電子訴訟文書(含線上起訴)服務平臺之建制經驗，於 107 年設置保障事件線上申辦平臺，使當事人或代理人得運用資訊科技提起保障事件、文書傳遞及提出陳述意見、言詞辯論或閱覽卷宗等申請，以提供更便捷之服務。

三、亞洲理工學院(Asian Institute of Technology, AIT)

本次考察於 12 月 3 日上午由國家文官學院與亞洲理工學院進行合作備忘錄簽約儀式以及拜會行程，該學院由校長翁以登博士、進修推廣中心主任 Jonathan Shaw 教授、工程及科技學院 Geoff Chao 副教授、國際事務辦公室處長 Shawn Kelly 及國際事務辦公室統籌主任張立健陪同與考察團進行交流座談。

(一) 學校簡介

泰國亞洲理工學院創立於 1959 年，前身為由美國、法國、澳大利亞、紐西蘭、日本等 23 國出資成立「東南亞公約組織工程研究所」，1967 年 11 月更名為亞洲理工學院，專門開設理工方面的碩士及博士課程，成立宗旨在於培養促進全球以及區域經濟發展之高素質專業級領導人才。目前校長為翁以登博士 (Dr. Eden Y Woon，為上海出生的美籍華人)。學院座落於泰國曼谷北郊，佔

地 160 公頃，是一所國際性研究型學院。該學院係提供全英語授課研究所學程之國際學術機構，主要研究領域為工程、環境以及管理。

泰國亞洲理工學院擁有雄厚的師資力量，來自世界各大洲超過 20 個國家和地區的 125 名教師，以其優良的知識結構和豐富的文化底蘊形成了學院獨具特色的教學效果。學院現有在校研究生 1,607 名，來自全球超過 40 個國家¹，師生的多元薈萃為學院國際化環境的形成提供了豐富的資源。學生可以在國際文化交流、全球化經濟等方面吸取充分的營養。

1、願景

該學院致力於成為一個提供科技、管理及社會發展最先進教育、研究及訓練之領導多元文化區域學術機構。

2、任務

該學院之總任務係發展優質及受認可之專業人員，並期許所培育之專業人員成為持續發展區域領導角色並能與全球經濟情勢接軌。而該學院全體人員主要著重於以下角色以達成總任務：

- (1) 數位科技領導者及多元科際課程之區域高等教育領航者
- (2) 重視各項學術課程及各方面作業流程之品質優質學術機構
- (3) 專業發展課程之領導學術機構
- (4) 成為執行區域及跨國研究之中心及學術研究機構，以及成為世界學術及研究機構網絡之重要合流點
- (5) 國際公民精神之模範
- (6) 國家全研究所學程院校之成員及合作者
- (7) 能夠運用私部門及個人捐助，以達成機構財政充足、自我維持、良好管理及優良領導之學術機構
- (8) 成為學院畢業校友之堅強後盾

¹ 資料來源：<https://www.ait.ac.th/about/facts-and-figures/>，檢索時間 109.02.13。

3、學院系所

該學院主要設立 3 個學院，共 6 個研究所，分述如下：

- (1) 環境資源及發展學院(School of Environment, Resources, and Development)：包含持續發展(Department of Development and Sustainability)、能源環境氣候變遷(Department of Energy, Environment, and Climate Change)及食品農業生物資源(Department of Food, Agriculture, and BioResources)等 3 個研究所。
- (2) 工程及科技學院(School of Engineering and Technology)：包含營建工程(Department of Civil and Infrastructure Engineering)、工業系統工程(Department of Information and Communication Technologies)及資訊傳播科技(Department of Industrial Systems Engineering)等 3 個研究所。
- (3) 管理學院(School of Management)：主要講授企業管理相關課程，學院下不另設研究所。
- (4) 另環境資源及發展學院、工程及科技學院設立跨學院課程，講授災害管理及都市水工程管理課程。

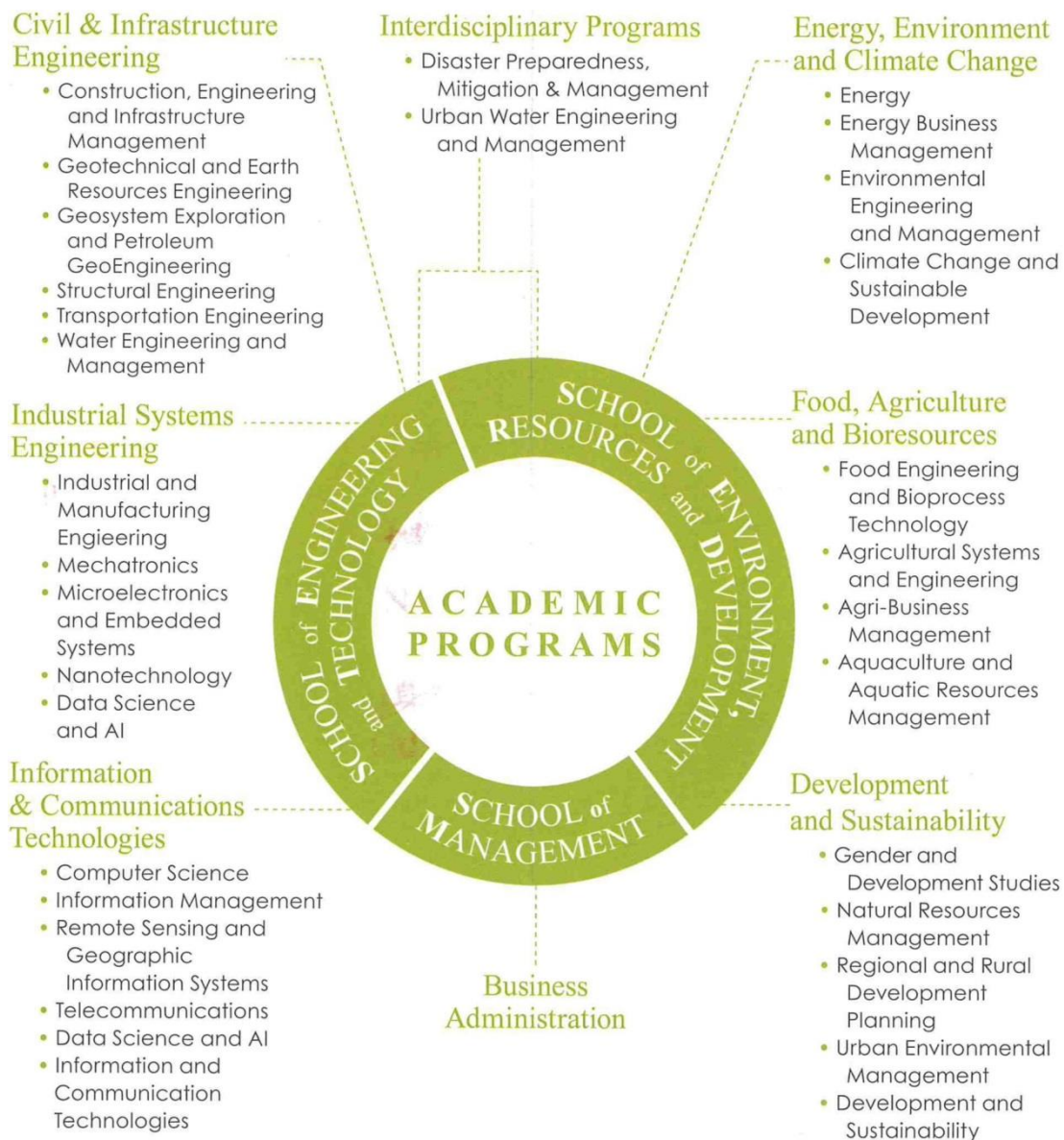


圖 12 泰國理工學院系所圖

4、研究中心

該學院除設立 3 個學院外，另設有 9 個獨立之研究中心如次：

- (1) 進修推廣中心(AIT Extension)：主要辦理繼續教育、短期訓練、工作坊及研討會。
- (2) 諮詢中心(AIT Solutions)：主要提供工程、環境及管理領域之諮詢及創新解決方案。
- (3) 空間資訊科學中心(Geoinformatics Center)：執行亞洲遙測及空間資訊科學研究。

- (4) 亞太區域資源中心(Regional Resource Center for Asia and Pacific)：執行改善亞太區域環境及持續發展之相關研究。
- (5) 亞洲創新持續集約農業中心(Regional Resource Center for Asia and Pacific)：主要針對亞洲持續集約農業之創新發展進行研究。
- (6) 卓越奈米科技中心(Center of Excellence in Nanotechnology)：執行奈米科技研究發展。
- (7) 網絡教育及研究實驗室(Internet Education and Research Laboratory)：主辦網路發展主題相關活動、訓練及課程。
- (8) 人工智慧科技中心(AIT Artificial Intelligence Technology Center)：發展人工智慧研究活動以整合至該學院相關工作及研究。
- (9) 越南中心(AIT Center Vietnam)：執行越南相關學術活動、訓練及諮詢。

5、辦學成果

泰國亞洲理工學院自成立以來，共培養了來自全球超過 100 多個國家及地區的 23,932 名畢業生。畢業校友有於亞洲各國政府部門擔任部長等要職，部分於亞洲以及世界各地的公共部門、跨國公司、私營企業集團擔任重要職位；部分前往世界知名大學攻讀博士學位。

該學院辦學優良，近年 QS 世界頂尖大學評比結果，亞洲理工學院不管在國際性、師資、設備均獲得 5 顆星評價，為世界一流國際性大學，該學院於 2016 年並獲得泰國研究基金(Thailand Research Fund)最高評價，MBA 碩士學程更為泰國高校碩士學程中第一名。

針對與大學、企業、非政府組織及政府組織結盟部分，該學院已與超過 23 個國外大學院校結盟，其中包括國立臺灣大學、日

本東京大學、日本京都大學及韓國高麗大學等知名大專院校。企業、非政府組織及政府組織部分，已與超過 14 個機關（構）進行結盟，其中包括歐洲聯盟、英國文化協會、泰國農業及合作部、聯合國亞洲及太平洋經濟社會委員會等，海外交流合作成果豐碩。

6、進修推廣中心(AIT Extension)

該學院進修推廣中心主要舉辦短期教育訓練課程、學術參訪及諮詢服務，並以客製化之需求進行設計，該中心以成為全球認可及提供不同國家政府及機構能力建構之訓練活動機構為目標，該中心主要業務可分為四個面向如下：

- (1) 持續專業教育(Continuing Professional Education)：推動高階及領導教育訓練、專業技能訓練、專業學程訓練、國際參訪。
- (2) 評鑑、監測及評估(Assessments and Monitoring & Evaluation)：推動專業需求評鑑、行動研究及個案研究、評估及第三方驗證、影響評鑑及示蹤研究。
- (3) 專家服務(Expert Service)：提供諮詢服務、一站式服務專案、合作及聯合經營。
- (4) 學習促進(Learning Facilitation)：學習活動管理、實習及就業諮詢、數位學習及分散式學習、課程及教材設計及教學設計。

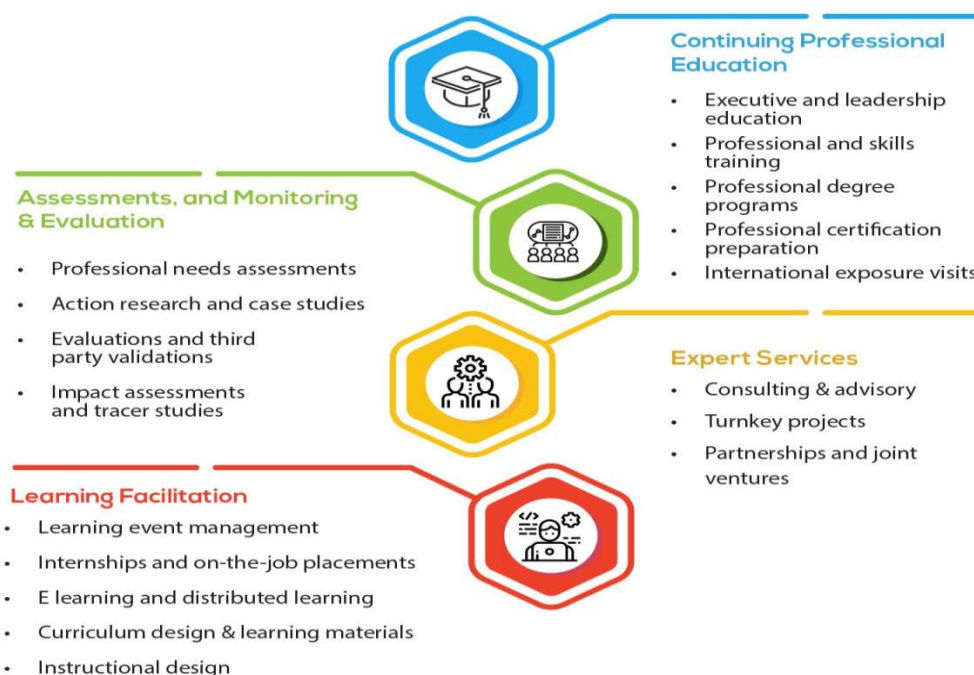


圖 13 進修推廣中心(AIT Extension)主要業務示意圖

7、訓練設施

該學院訓練設施完整，除一般課堂教室外，另設有分組研討教室、小組討論室等供訓練人員使用，並設有宿舍、販賣部及餐廳等設施。

(二) 座談心得及發現

- 1、該學院於全球頗負盛名，授課師資優良，課程並全面採用英語授課，且皆為研究所學程，課程符合國際趨勢，訓練設備完善，本次考察與該學院簽訂交流合作備忘錄，並規劃評估於本（109）年國家文官學院辦理之委任公務人員晉升薦任官等訓練績優學員營赴該學院進行研習，增進與該學院之交流，加強訓練人員國際視野及順應全球化挑戰趨勢之能力；此外，考量海外受訓距離及成本，亦可評估將該校納入未來海外研習及工作坊訓練地點選項之一。

- 2、該學院相較於其他大專院校，於環境資源及發展學院、工程及科技學院設立跨學院課程，整合學院資源，針對災害管理及都市水工程管理等跨領域主題，開設科際整合課程。未來可汲取該學院辦理相關科際整合課程之經驗，針對公務人員訓練推出特定主題，結合不同領域之受訓人員進行訓練，以使受訓人員腦力激盪出解決方案，加強訓練成效。

四、七世王研究院(King Prajadhipok's Institute, KPI)

本次考察於 12 月 2 日下午赴七世王研究院進行參訪，由該研究院秘書長 Woothisarn Tanchai 教授及副秘書長 Vitavas Chaipakpoom 進行接待及訪談。

(一) 研究院簡介

該研究院係因應泰國七世王誕辰 100 週年紀念日，由泰國國會批准所設立之促進泰國民主發展研究機構。1995 年該研究院改隸屬於泰國眾議院秘書處 (Secretariat of the House of Representatives) 之下，近年該研究院並轉變為隸屬於泰國總理直接監督之下，並成為自治之政府研究機構。

1、願景及共同價值

該研究院願景係成為為泰國人民利益持續發展、民主及良善治理(Good Governance)之學術機構。該研究院核心價值為 KPI-D，K 為知識(Knowledge)，係指該研究院人員具有知識及能力並依據實證資料進行知識管理及學術傳播；P 為專業(Professionalism)，係指該研究院人員具有專業，依據知識處理相關事務，並具有誠信、良善管理及守時之態度；I 為創新(Innovation)，係指該研究院人員具有創新表現並不停進行自我發展；D 為民主治理(Democratic governance)係指該研究院係以工作平等之環境及促進公眾參與之目的推動相關業務。

2、組織架構

該研究院設有秘書長(Secretary-General)及副秘書長(Deputy Secretary General)各 1 人，現任秘書長為 Woothisarn Tanchai 教授，並下轄 14 分支機構，分別為：

- (1) 政治及治理學院(College of Politics and Governance)
- (2) 地方治理發展學院(College of Local Government Development)
- (3) 研究發展辦公室(Research and Development Office)
- (4) 和平治理辦公室(The Office for Peace and Governance)
- (5) 國會學術支持辦公室(Parliamentary Academic Support Office)
- (6) 民主創新辦公室(The Office of Innovation for Democracy)
- (7) 資訊中心(Information Technology Center)
- (8) 公關中心(Corporate Communication Center)
- (9) 審計部門(Monitoring and Evaluation)
- (10) 國際交流部門(International Relations)
- (11) 秘書室(The Secretariat Office)
- (12) 促進政治參與辦公室(The Office of Promoting Politics of the People)
- (13) 七世王博物館(King Prajadhipok Museum)
- (14) 教務辦公室(The Office for Academic Services)

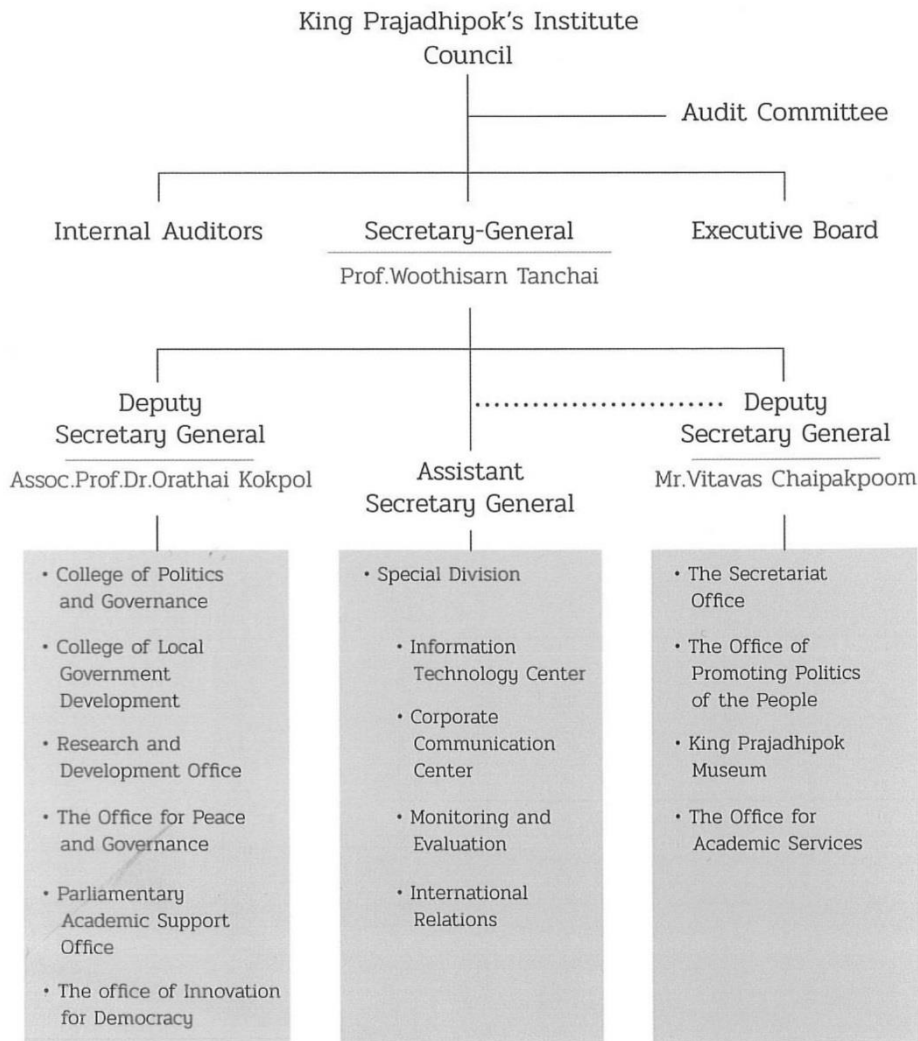


圖 14 泰國七世王研究院組織圖

3、任務

- (1) 進行創造知識體系及促進解決泰國民主政體發展相關問題解決之學術研究。
- (2) 規劃教育訓練及學術服務，並對於政府機關推行民主及良善治理進行建議及諮詢。
- (3) 進行泰國國會之學術研究。
- (4) 根據泰國憲政傳播及出版人權及義務相關資訊。
- (5) 促進泰國國內組織及國外相關組織發展民主、良善治理及和

平等目標。

(6) 促進及發展七世王博物館成為泰國七世王研究之學術中心。

(7) 管理、發展及傳播民主及資助泰國公民參與發展基金。

4、發展策略

(1) 發展民主及良善治理之知識體系

該研究院目標成為發展民主及良善治理之泰國領導學術機構，並藉由創造泰國民主體制之知識體系，以推廣民主價值及良善治理。

(2) 發展泰國領導者為具有思考力之領導者，藉以傳播民主及良善治理

該研究院推行相關領導訓練不只是傳播相關民主知識，更是於泰國民主體系中形塑領導者行為及態度推動民主政治。

(3) 發展及創造公民治理

該研究院目標為分享泰國各階層領導人員於泰國社會傳播相關知識，並促進泰國社會建立公民參與及維繫民主之社會。

(4) 進行泰國國會之學術研究

該研究院創立目的係為促進及推動泰國國會之學術研究，相關工作包括製作相關學術刊物、推動泰國國會議員相關訓練課程及組織相關活動以持續發展泰國國會相關學術研究。

(5) 促進及發展七世王博物館成為泰國七世王研究之學術中心

該研究院主要引領泰國人民理解並仿效七世王之智慧、才能及良好施政，並推動七世王相關學術活動及展覽；該研究院並下轄七世王博物館，以與其他學術機關結盟及籌辦相關學術活動之方式，推動七世王相關學術研究。

(6) 持續以高職能進行自我發展

該研究院各部門皆持續以高標準之態度發展相關職能與精進相關業務，並持續進行國際交流合作，以成為國際知名之民

主治理發展機構。

5、訓練課程

該研究院主要以開設促進民主治理之相關訓練課程為主，參訓人員包括國會議員、國會議員助理、軍警職人員、相關地方領導公務人員、公私部門高階人員、非政府組織人員等。該研究院並設有政治及治理學院及地方治理發展學院，並設有相關會議室、討論室及餐廳等訓練措施。以下就該研究院目前主要開設之高階人員政治治理訓練課程(Advanced Certificate Course in Politics and Governance in Democratic Systems for Executives)及中階主管人員良善治理訓練課程(Intermediate Certificate Course in Good Governance for Middle Level Executives)進行說明：

(1) 高階人員政治治理訓練課程

- ①該訓練課程主要目標在增強民主意涵理解、民主價值及態度、提升推動民主相關作為及分析能力、如何促進泰國民主治理及如何加強傳播民主意識方法等目標。
- ②參與者包括泰國參眾議員、軍警職人員、相關地方領導公務人員、公私部門高階人員、非政府組織人員等，約 140 人。
- ③該訓練課程包括民主新視野、泰國社會經濟發展、全球化下的泰國、政治管理的藝術、政治與治理、比較政治與治理、泰國監察及監督制度及當代政治議題等課程。
- ④該訓練課程實施方式包括課堂課程、參訪及專題演講之方式。

(2) 中階主管人員良善治理訓練課程

該訓練課程以訓練中階領導及主管人員為對象，課程內容包括：

- ①民主體系下之政治與治理：主要講授全球化下之民主思潮、泰國立法、司法及行政機關之互動關係、政策運作之過程及泰國公民社會。

- ②治理之概念及準則：主要講授治理之概念，並使用個案研究之方式探討公共行政、公正透明、公民參與、包容性、功績制及測量治理程度方式等。
- ③現代公共行政及提升良善治理：主要講授如何於泰國政府機關提升良善治理、提升領導者領導能力及如何於新世紀培養相關技能。另針對中階主管人員應熟悉當代公共行政、政治及公共特殊議題，安排專題演講及訓練人員辯論方式進行訓練。

6、海外合作交流

該研究院頻繁與國外學術機構建立合作，主要係與該研究院研究相近之政治及民主治理議題之學術機關構合作，如與越南胡志明國家政治研究院(Ho Chi Minh National Political Academy)、澳大利亞國立大學(The Australian National University)、菲律賓社會氣象站(Social Weather Stations, SWS)、印尼回教大學(Universitas Islam Indonesia)等國外學術機構簽訂交流合作備忘錄。

(二) 座談心得及發現

- 1、由於該研究院隸屬國會，具有協調行政機關及學術機構之能力，能洽邀泰國知名大學教授及優秀行政部門主管擔任訓練授課講座；訓練對象方面，除公部門高階主管外，另包含軍警職人員、私部門人員、國會議員及助理、非營利組織人員等。未來本會規劃之相關訓練（如：高階文官培訓飛躍方案），似可研議增加私部門或非政府組織相關人員自費參訓，以拓展公務人員之視野並加強公務人員之國際交流。
- 2、該研究院訓練課程聚焦於民主、政治及治理等議題，議題與全球化及相關國際趨勢相結合，培育訓練人員熟悉最新公共議題，另訓練方式除傳統課堂授課外，另安排專題演講、參訪及辯論之方式，增強受訓人員更一步瞭解訓練課程，強調如何將理論運用於

實際工作中，目前僅部分考試錄取人員訓練，如：公務人員特種考試外交領事及外交行政人員考試錄取人員訓練採用議題辯論方式進行訓練，未來可視相關訓練議題需要安排辯論等實際演練方式，使訓練者更加熟悉相關議題及融入訓練之中。

- 3、國家文官學院每年持續辦理升官等訓練績優學員海外研習，本年將拓展至委任公務人員晉升薦任官等訓練績優學員，部分相關訓練並規劃短期具特色之工作坊課程，該研究院具有相關訓練設施，且課程與時俱進，未來將可考量前往參加其相關研討會或研習營等，加強訓練人員國際視野及順應全球化挑戰趨勢之能力。

參、菲律賓參訪機關（構）學校考察記實

一、文官委員會(Civil Service Commission, CSC)

12月5日上午拜會文官委員會，由該委員會法律事務辦公室法務官 Atty. Krunimar Antonio Escudero 進行接待，針對菲律賓公務人員權益救濟的途徑、措施及相關審議程序，以及近年受理保障救濟之情形進行討論。

（一）菲律賓公務人員制度

菲律賓公務員制度分為兩大類：

1、永業服務職位(Career Service)

永業服務職位是基於功績制度的公務員體系之一部分。包含以下職位：任命須在適當的考試中具有事先資格、具有科學或高科技性質之封閉職業職位、永業服務職位(Career Executive Service)——由總統任命：菲律賓武裝部隊的特派軍官及應徵人員也包括在內，惟其維持獨立之功績制度。

永業服務職位分為3種級別：

- (1) 第一級：文書等涉及專業或非專業工作職位，具有非監督

或監督能力，得少於 4 年的大學學習。

(2) 第二級：專業，技術和科學職位，涉及以非管理或監督身份從事之專業，要求至少 4 年的大學工作，且為部門主任級別。

(3) 第三級：永業高階文官(Career Executive Service)職位級別。

2、非永業服務職位(Non-Career Service)

本類人員亦具備公務員之身分，特點為其擔任公職時並非基於一般之功績及體格測試，且任期受到限制。範圍涵蓋選任官員、由總統任命職務官員、具有固定任期之委員會主席及委員、契約人力、緊急及季節性人員。

菲律賓係東南亞國家協會(Association of Southeast Asian Nations)之 5 個創始會員國之一。分權式的人力資源管理及發展是菲律賓文官制度之指導方針，為達成此目標，文官委員會於 1990 年發表備忘錄，賦予相關單位職權以批准其自己的訓練與發展計畫。菲律賓文官委員會所規劃的統合訓練制度，對永業公務員分 3 個階層訓練；一般而言，第一與第二階層之訓練，由菲律賓文官學院(Civil Service Institute)辦理，或分由各機關辦理，而高階層文官（第三階層）訓練，則由菲律賓發展學院(Development Academy)及菲律賓高階公務人員委員會(Career Executive Service Board)分別辦理。

(1) 第一階層訓練：初級性的文書、技藝人員的訓練。

(2) 第二階層訓練：專業的、技術的及科學的訓練。

(3) 第三階層訓練：屬永業的高級主管之訓練，其訓練教材之內容，多由公立或私立之訓練機構、教育機構（學校）及專業學會等提供。此種訓練之目標，在培育高級行政主管為專

家、改革者及領導者。

(二) 文官委員會機關簡介

菲律賓的文官體制原係由公務員委員會(Civil Service Board)職掌，嗣於 1905 年改制為公務員事務局(the Bureau of Civil Service)。1935 年憲法建構了根據績效制度任用及晉陞文官之體制，而 1959 年制定之文官法 (the Civil Service Act of 1959, Republic Act No. 2260)取代了自 1900 年以來發布之各類與政府人事管理相關的行政命令，成為菲律賓官僚機構的第一部完整法案，並將公務員事務局升格為部門層級(department status)的文官委員會(Civil Service Commission, CSC)。該會嗣於 1975 年經由第 807 號總統令 (The Civil Service Decree of the Philippines, Presidential Decree No. 807)，重新定義為中央人事機構。1987 年憲法明定其為三大憲定獨立委員會之一(Section 1, Article IX-A, 1987 Constitution)，並於同年修正之行政法第五卷中(Book V of the 1987 Administrative Code, Executive Order No. 292)明定其功能與職掌。

1、組織架構

文官委員會由 3 名委員組成，其中 1 名為主席，由總統任命，任期為 9 年，不得連任。該委員會現任主席(chairperson)為 ALICIA dela ROSA-BALA，負責文官委員會任務之執行，非有正當理由並經調查不得免職，主席具有部長地位，獨立行使職權。委員分別為 Leopoldo Roberto W. Valderosa Jr.及 Aileen Lourdes A. Lizada。

文官委員會內部設有功績制保護委員會(the Merit System Protection Board, MSPB)，由 1 位主席及 2 位成員組成；亦設有法律事務辦公室(Office of Legal Affairs)，其職責包括向主席提供法律諮詢和協助；提供諮詢服務；進行法律研究；準備意見和裁定以解釋和適用文官法暨相關法令規章；起訴違反上開法律、法規

和規章的行為；並於法院或法庭（訴訟程序）中代表文官委員會。
文官委員會於全國設有 16 個區域辦事處，以提供更便捷之服務。

2、功能與職掌

依據 1987 年行政法(Administrative Code of 1987, Executive Order No.292)之規定，文官委員會具有下列 19 項職能：

- (1) 管理和執行有關憲法和法律所規定各階層公務員之績效制度；
- (2) 訂定、修訂及執行文官法和其他相關法律所規定實行之規章制度；
- (3) 頒布公務員制度的政策、標準和指導方針，並採取計畫和方案，以促進政府之經濟、效率及人事管理效能；
- (4) 為公務員職位分類和補償之管理、維護和實施制定政策和法規，並為公務員俸給表、等級和職位之建立、分配和重分配制定標準；
- (5) 對所有人事和其他公務員事務提出意見和裁決，這些意見和裁決將對所有部門、辦公室和機構負責人具有約束力，並可據以為訴訟文件提交最高法院；
- (6) 依法任命及懲戒(discipline)官員和僱員，對委員會的活動實施控制和監督；
- (7) 控制、監督和協調公務員考試，委員會可以要求政府中的任何機構或官員協助準備和進行有關上述考試之檢查，包括安全、建築物和設施的使用；
- (8) 訂定公務員考試、任命、考核之所有規則，以及可能被法律、規章制度要求之其他規定；
- (9) 聲明公務員之職位係由機密性、高度技術性或政策決定；
- (10) 對公務部門中合格、稱職的勞動人員，制定、管理和評估其相關之發展和留用計劃；
- (11) 聽取並決定直接向委員會提起或上訴的行政案件，包括有爭議的任命、再次審視(review)其辦事處及所屬辦公室（包含功績制保護

委員會)之決定和行動。未能遵守此類決定、命令或裁決的官員和僱員，應負藐視委員會之法律責任。其決定、命令或裁決應是最終且可執行的。此類決定、命令或裁決，可由權益受損者(the aggrieved party)在收到副本後 30 天內提交到最高法院審理；

- (12) 簽發傳票和傳訊相關人員，並根據憲法和相關法律賦予的權力進行調查，製作有關文件和記錄；
- (13) 就涉及政府部門人事管理的所有事項向總統提出建言，並向總統提交有關人事方案的年度報告；
- (14) 對公務員所有任命及其他人事事務採取適當行動，包括延長公務員之退休年齡等；
- (15) 檢查和審核機構、局、辦事處、地方政府（包括政府所有或控制的公司）部門的人事行動和計畫；定期審查委員會授權的辦事處或官員的決定和行動，以及這些辦事處官員和僱員的行為，並在必要時採取適當的制裁措施；
- (16) 為有效執行文官委員會之職權，而授權予部門、機構和辦事處；
- (17) 管理政府官員和僱員的退休計畫，鑑定(accredit)政府服務並評估人員退休的資格條件；
- (18) 保存和維護公務員體系中所有官員和僱員的人事記錄；
- (19) 嚴格履行屬於中央人事機構的所有職能，包括法律規定的其他職能等。

此外，文官委員會下設之功績制保護委員會(MSPB)，其職掌如下：

- (1) 聽取並決定涉及官員(officials)和僱員(employees)的上訴(appeal)行政案件。其決定為最終決定，但有關解僱或離職的決定，得向文官委員會提出上訴；
- (2) 聽取並決定官員和僱員不服任命權責機關所為之人事行為及違反功績制度的決定而提出之上訴案件。其決定為最終決定，但涉及部門主管或更高級別官員的決定。得向文官委員會提出上訴；

- (3) 直接認定影響文官委員會職能的投訴(complaints)，包括服務機關（構）未依規定採取行動，或其他需要 MSPB 基於公正之目的而直接採取行動之投訴；
- (4) 進行宣誓，簽發傳票和傳訊相關人員，在任何調查或訪談中作證，並就藐視行為，依《法庭規則》所定程序和刑罰進行裁罰；
- (5) 經文官委員會批准，頒布規則和條例，以執行 MSPB 的職能。

據上，菲律賓文官委員會負責該國文官之考選、任免、獎懲、退休等各項與公務員人事制度有關之政策規劃、法規制定與執行，及權益保障事項。而功績制保障委員會為文官委員會內部之次級委員會，負責相關上訴及申訴案件之審議決定或初審。

3、公務員任用遷調之救濟程序

公務員之任用，須經由考試取得任用資格並獲文官委員會認證，並自登記為合格人員名冊之清單中選擇符合其他資格條件之人員任用之。公務員於其初次任命之 6 個月試用期間內，由服務機關對其實施性格調查(character investigation)，以獲得永久任命。試用人員於試用期屆滿前，因行為不佳或能力不足而遭解職者，得向文官委員會提起上訴。

具該職位任用資格的下一職級(qualified next-in-rank)員工，如認為任命處分的作成有利於他人，且不服有權任命機關（構）的書面理由，得直接向該機關（構）的秘書或首長提起上訴(appeal)，並得循序向功績制保護委員會及文官委員會提起救濟。權益受損者對於文官委員會的決定，並得於收受副本後 30 天內提交到最高法院(Supreme Court)審理。

僱員得不經簽發任命令而指派至他機關（構）服務，但僅得於有限的期間內，並以從事專業、技術或科學性之職務為限。當僱員不服該派遣(detail)，得向文官委員會提起上訴。於上訴期間，除委員會作成其他命令外，該派遣不停止執行。

4、公務員權益保障與紀律處分

依據菲律賓憲法有關任期保障(Security of Tenure)之規定(Section 2, Article IX-B, 1987 Constitution of the Philippines)，除有正當理由並經過正當程序，否則任何政府官員或僱員都不得受到紀律處分或免職。除法律規定的原因和經過適當程序外，任何公務員或職員均不得被停職或解僱。對公務員作成紀律處分(disciplinary actions)之法定程序，除由紀律處分機關主動調查外，任何人得以書面提出申訴(complaint)並經宣誓後，始得對違法失職之公務員或僱員提出指控。被指控之公務員得要求舉行正式調查，以便為自己辯護；文官委員會認為有必要時，得指定特別調查員進行為期 30 日的調查。機關於接獲正式調查程序完成後，應於期限內將有關資料提報機關首長，機關首長在接獲案件後，應於期限內連同自己的意見，轉送文官委員會決定。文官委員會於接獲案件後 6 個月內，將決定通知機關首長，再由機關首長轉知被指控之公務員。

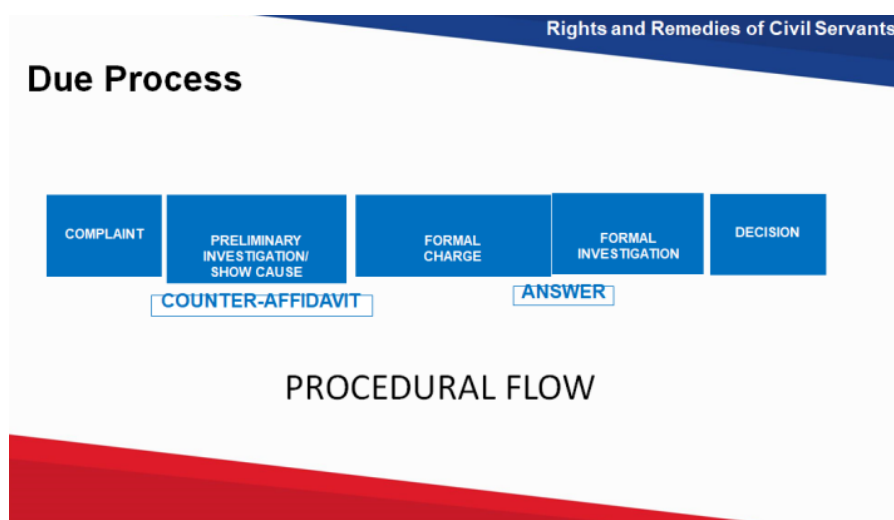


圖 15 紀律處分之正當法律程序

依據 1987 年行政法(Administrative Code of 1987)，正當理由(the cause)係指對公務員作成紀律處分之法定依據，並依其違失行為之嚴重程度而異其處罰之內涵。紀律處分機關對違法失職人

員，得處以免職、降級、不超過1年之無薪停職、不超過6個月薪資之罰鍰或懲處等處罰。違失行為之類型如下：

- (1) 不誠實；
- (2) 壓迫；
- (3) 怠忽職守；
- (4) 不當行為；
- (5) 不道德的行為；
- (6) 惡名遠播；
- (7) 在執行公務時不謹慎行事；
- (8) 履行公職的效率低下和無能；
- (9) 收受與職務有關之賄賂，或犯下根據反貪污法應予懲處的行為；
- (10) 因道德敗壞遭定罪；
- (11) 不當或未經授權的要求下屬僱員、教師或學校官員對學童的捐款；
- (12) 違反文官法令或合理的辦公規定；
- (13) 偽造公文；
- (14) 在正常辦公時間內，經常未經授權缺勤或拖延上班，閒逛或經常未經授權缺勤；
- (15) 習慣性醉酒；
- (16) 法律禁止賭博；
- (17) 拒絕執行公務或加班；
- (18) 擔任公職前之侮辱，不道德或不誠實行為；
- (19) 因不道德或惡性習慣而造成的身體或精神上的無行為能力或殘疾；
- (20) 上級向下級人員借錢，或下級向上級人員貸款；
- (21) 以高利率或利息貸款；

- (22) 故意不償還債務或故意不歸還政府欠稅；
- (23) 向與僱員辦公室有業務關係的人承攬金錢或其他財產的貸款；
- (24) 未經公務員規章制度的許可，經營商業、從事民營，職業或職業；
- (25) 不服從；
- (26) 擔任非政治職務的人直接或間接參與黨派政治活動；
- (27) 損害公職服務的最大利益；
- (28) 為謀求個人利益，未經授權而擅自遊說立法機關或公務機關；
- (29) 非以慈善或公益為目的，促進私人企業的門票銷售；
- (30) 裙帶關係。

5、不符紀律處分之上訴處分-上訴

涉及 30 天以上之停職、30 天以上薪資之罰鍰、降級、減薪、調任、免職或解僱之紀律處分，得向文官委員會提起上訴。公民得直接向委員會提出針對政府官員或僱員的投訴，在這種情況下，委員會得審理並決定案件，亦得委託任何部門、機關（構）、官員或官方組織進行調查。調查結果應提交給委員會，並就應給予之處罰或其他行動提出建議。

省、市、直轄市之秘書和機關負責人有權調查和決定涉及所屬官員和僱員之紀律處分。如果所判處的處罰是未超過 30 天之停職或未超過 30 天薪資之罰鍰，則他們決定為最終決定。如果局處首長的決定得向委員會提出上訴，得先向部門提出上訴，最後向委員會提出上訴。

6、申訴程序(complaints and grievances)

僱員有權利向管理部門提出投訴或申訴。為了服務機關（構）、整個政府和相關僱員的最佳利益，應儘速進行裁決。此類投訴或申訴應於部門或機構（視情況而定）中的最低級別解決，

且僱員有權向上級主管部門上訴。各部門或機構應根據委員會頒布的政策，訂定有關規章制度，以迅速，公平和公正的處理員工的投訴或申訴，並進行適當之調整。

如果根據現有法律和程序，在用盡所有可用的補救措施後，仍未解決任何爭端，則當事人雙方可聯合將爭端提交公共部門勞工管理委員會，以採取適當的行動。該會主席係由文官委員會主席擔任之，並由勞動及就業部秘書擔任副主席，並以財政部秘書、司法部秘書及預算管理部秘書為成員。

7、其他相關事項

行政案件並不涉及私人權益，因此並無調解制度之設計。雖然有非常少數的情況下會允許調解，但必須在紀律處分機關提出正式指控(formal charge)前為之。

行政案件的審議期限因調查事證及傳喚之證人人數而定，通常須 1 至 2 年始作成決定。而終局決定作成的期間長短，也受案件是否經更高層級之法院審議而有所不同。據法律事務辦公室之統計，近 3 年平均每年受理的行政案件約有 2,000 件，作成處置的案件約 1,300 件，案件經上訴而修正的案件約為 10 件。如不服救濟機關的決定，亦得向法院提起上訴。

另外，菲律賓並無如同我國涉訟輔助制度，提供公務人員因執行職務涉訟之相關支援與協助。政府資源均用於相關案件之起訴與裁判，故公務人員如因執行職務而涉訟，應自行負擔辯護等訴訟費用。

(三) 座談心得與發現

- 1、據菲律賓文官委員會法律事務辦公室官員表示，該國對於任命、陞遷等涉及公務人員身分之人事處分，得提起上訴，但對於一般之工作條件、退休金發放內涵等法令明定事項，尚不得提起申訴以資救濟，且無調處或涉訟輔助相關制度之設計，亦未運用資訊

科技提供線上提起救濟之相關平臺。相較之下，我國保障制度對公務人員救濟權益之保障，較為完善。

- 2、據瞭解菲律賓救濟案件之提起，當事人會被收取少許之費用，並非免費提供之服務。又申訴制度，主要係由上級機關受理之，強調儘速解決爭端，如不服上級機關之處理，尚不得向文官委員會提起後續之行政救濟，而是提交公共部門勞工管理委員會，以採取適當的行動。

二、文官學院(Civil Service Institute, CSI)

菲律賓文官學院隸屬於文官委員會，座落於文官委員會院區內，本次考察於 12 月 5 日上午同時拜會文官委員會及文官學院，與該院院長 Arthur Luis P. Florentin 等相關人員就菲律賓辦理公務人員之訓練內容進行分享與討論，並討論未來簽訂相關合作文件之可能性。

文官學院院長 Arthur Luis P. Florentin 曾任菲律賓人事管理協會 (People Management Association of the Philippines)、亞洲國際培訓總會 (ARTDO) 總裁以及菲律賓最大配電公司 Meralco 人力資源發展部門主管。Florentin 先生亦曾於私部門工作 40 年，是位著名的人力資源(HR)及組織發展(OD)方面專家，專長為績效管理、職業管理、繼任計畫、戰略規劃、戰略執行、培訓與發展，以及工作場所學習與發展等領域。

(一) 機關簡介

該學院主要辦理公務人員之學習及發展，負責 34 種職位計 180 萬公務人員之訓練，包含第一階層公務人員，亦即初級性的文書人員、技藝人員，其訓練目的在對工作的熟練或準備其將來擔任較重的責任，專業度較為次要；第二階層公務人員，亦即專業性及科技性職位人員、科長或更高階主管職位人員，其訓練重點著重專業性、技術性及科學性。

1、任務與目標

文官學院主要任務為提供以職能為基礎之訓練與發展，辦理領導力培訓並協助公部門育才及留才、制定培訓和員工發展標準、管理全方位的計畫、開發培訓教材、協調和整合所有培訓活動並評估培訓計畫。該學院擁有現代化標準培訓設施，提供職能導向培訓及發展與諮詢服務，特別關注於人力資源、組織發展與領導能力發展。其並與專家學者、私人組織與政府機構建立合作關係，促進公共服務領域之新知及觀念流通。

作為文官委員會的主要執行訓練機關，該學院認為，人力資源與組織發展須得到顯著的改善。加強深化公部門領導基礎，使領導人員擁有必要的策略性思維、競爭力和品格，以應對當今與未來政府部門會面臨的挑戰。組織目標則為邁向國際化公共行政服務，藉由教育訓練來達到文官人力資源以及組織的發展，並注重核心價值之內化。

2、課程及教學方法

該學院採取之教學方法包含課堂講授、結構式學習演練(Structured learning exercises, SLEs)、影片教學、開放空間科技(Open Space Technology)及個案研討(case studies)等。線上課程則刻正開發中。

有關訓練需求方面，該學院透過問卷調查、焦點團體討論及與各機關開會溝通，以瞭解相關訓練需求。各機關亦可以建置符合自身業務需求之職能架構。

而在訓練評估方面，該學院採用 Kirkpatrick 4 階層評估方式，包含第一層次(反應)、第二層次(學習)、第三層次(技能應用)、第四層次(影響力評估)對受訓人員進行訓練評估。

訓練課程架構包含：領導發展課程(Leadership Development Programs)、人力資源管理專業發展課程(HRM Prof Development Programs)基礎訓練課程(Foundation Programs)等。

(1) 領導發展訓練課程(Leadership Development Programs)包含：

① 管理者之發展計畫

- A. 如何達到領導績效
- B. 安排組織中人事及職位
- C. 發展部屬及組織
- D. 授能及激勵人員
- E. 改善組織及個人績效。

②領導及管理認證課程（提升有關領導相關職能）

- A. 策略思考及創新
- B. 領導變革
- C. 建構合作及共融的工作關係
- D. 管理績效及指導部屬以獲致成果
- E. 創造高績效團隊
- F. 執行方式：

(A)上述課程包含 10 天之教室內課程及 1 天的基礎計畫研擬。

(B)90 天的教練制(Coaching)及行動學習計畫：受訓人員須擬定行動學習計畫，由其教練（直屬長官）進行相關結果考評。

(C)實施職能評鑑。

- ③高效率政府領導者之七種習慣
- ④倫理價值領導力
- ⑤業師與教練課程
- ⑥管理者角色之職能建構
- ⑦領導者之 4Cs 變革管理
- ⑧其他領導力系列課程

(2)人力資源管理專業發展課程(HRM Prof Development Programs)包含：

①人力資源管理核心專業發展

- A. 策略性人力資源
- B. 招募、遴選及安置
- C. 學習及發展
- D. 策略性績效管理制度
- E. 員工關係

②學習與發展實務

- A. 學習評測與評鑑
- B. 課程/計畫設計與發展
- C. 課程/計畫執行與管理
- D. 學習與發展計畫

③職能為基礎之人力資源管理

- A. 職能模型建構
- B. 以職能為基礎之工作描述
- C. 職能評鑑
- D. 人力資源系統之職能整合

④4Cs 變革管理

⑤業師與教練課程

⑥職涯發展計畫

⑦接班人管理計畫

⑧公部門人力資源座談會(HR Symposium)

(3)基礎訓練課程(Foundation Programs)

①公共服務價值課程

②性別、多樣性及包容性

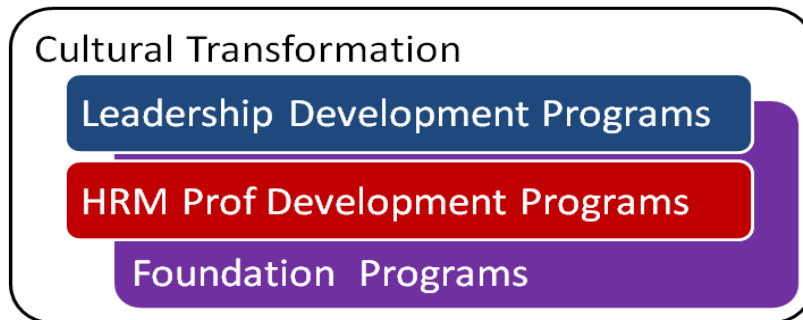


圖 16 菲律賓文官學院辦理之訓練課程架構

(二) 座談心得與後續合作事宜

1、強化公共服務價值

茲以菲律賓文官學院之訓練課程架構，包含上述領導力發展、人資管理專業發展、基礎課程 3 者，均非常強調公共服務價值觀，共有 4 大要項：效忠國家、正直、卓越、靈性。菲律賓文官學院作法是透過員工楷模、工作坊、巡迴路演(roadshow)、發行刊物、海報、電子報、故事分享、教練與輔導、獎勵、初任員工訓練、特別活動與場合等方式，以強化共享之價值觀。菲律賓文官學院推廣公共服務價值觀的措施，顯示該國加強品德教育、倫理價值等觀念，將人民的事情當作自己的事情，體認公務員應實踐履行之責任，已是各國政府共同關注與努力的重點。

2、著重教練制(Coaching)訓練方式

菲律賓文官學院引以為傲之領導力發展訓練，其訓練方式之一為採取「教練制」之教學方式，該學院亦特別針對領導者及管理者提供「導師及教練 (mentoring and coaching)」的目的、原則、流程及實踐相關課程，使他們能夠培養必要的能力，以強化發展領導者及管理者必要之能力，使其更有效地指導部屬及進行職務見習。

3、洽談簽署 MOU 事宜

茲以菲律賓文官學院於訓練課程及教學方式，其以職能為基礎規劃課程，諸多措施頗值得我國學習，鑑於菲國與我國距離非常近，航程僅需 2 小時，未來如雙方文官培訓能有進一步交流，就短期培訓或研習活動互相派員參加，亦能有助於文官開拓視野，爰我國國家文官學院提出與該學院簽署 MOU 之意見，亦獲得該學院院長認同，並將擇期洽邀該學院院長來臺簽署 MOU。

三、高階公務人員委員會(Career Executive Service Board, CESB)

12 月 5 日上午拜會高階公務人員委員會，由該委員會執行主任 Maria Anthonette Velasco-Allones 率全體主管與會，向我考察團員介紹委員會與該國文官學院之權責劃分，以及其辦理高階公務人員選拔、訓練之需求評估及規劃等。

(一) 委員會簡介

永業高階文官級別(Career Executive Service, CES)是菲律賓公務員中的「第三級」或所謂的管理級別，是永業服務職位公務員中，職位分類和薪酬體系(Position Classification and Compensation System)中最高之等級。此體制為 1972 年時由馬可仕總統以總統令第 1 號創建，隨後於 1973 年成立高階公務人員委員會作為其管理機構，制定進入永業高階文官級別之相關規定，並引入高階公務人員發展課程(Career Executive Service Development Program, CESDP)以培育高階文官擔負起新社會運動發展之任務，建立民眾對該體制的理解與認同。

高階公務人員委員會為菲律賓公務員體系中，第三級永業高階文官級別的管理機構，隸屬於文官委員會。該委員會旨在政府中創建一支以發展為導向，以服務為重點，致力於改革推動的領導者隊

伍，職掌為頒布第三階層公務人員成員的選擇、分類、薪資和職涯發展的規則、標準與程序。

如同軍職及駐外使領等職務，永業高階公務人員係被直接「任命」等級與「指派」職位。他們可以在符合不超過兩年一次的規定下，進行職務輪調。截至 2019 年 11 月 27 日止，CES 共有 2,720 個職位，其中共 1,935 個（71%）已有人任職，785 個（29%）為空缺²。

1、願景與任務

該委員會之願景為透過政府、組織與人民攜手合作，提供領導力訓練，達成國家永續發展，促成合作及值得信任之政府。任務則為維持文官之穩定及永續發展，作為政府與人民間之關鍵連結，使優秀高階文官注入發展、帶動改革，成為具回應性之公共服務。此外，為使工作場域中能夠獲得最佳及最大之效能及產值，並能在執行公共服務時，同時發展與加強高階文官之社會文化與藝術特質，該委員會亦倡導高階文官工作與生活之衡平。

2、組織架構

該委員會共有 8 名成員，包括依職權擔任主席之文官委員會主席，目前為 ALICIA dela ROSA-BALA 女士、菲律賓發展學院 (Development Academy of the Philippines, DAP) 董事長兼執行長，目前為 Atty. Engelbert C. Caronan Jr.，以及其他 6 位由總統所指派之成員，一任為 6 年。日常業務由執行主任 Maria Anthonette Velasco-Allones 和副執行長領導的秘書處 (Secretariat) 處理，本次拜會亦由其接見。

Maria Anthonette Velasco-Allones 女士在公部門已服務 22 年的時間，2000 年時值 30 歲，成為最年輕的國防部長助理，隨後直到 2006 年期間，則於勞工和就業部擔任助理秘書 (Assistant Secretary) 之職位。她是菲律賓政府公共服務/人力資源開發「傑出青年」獎的獲獎者之一。

² 資料來源：<http://www.cesboard.gov.ph/2018/index.php?title=NavBar/occupancylink.php>。檢索時間 109.02.13。

CES Governing Board



圖 17 CESB 組織架構

CESB Secretariat

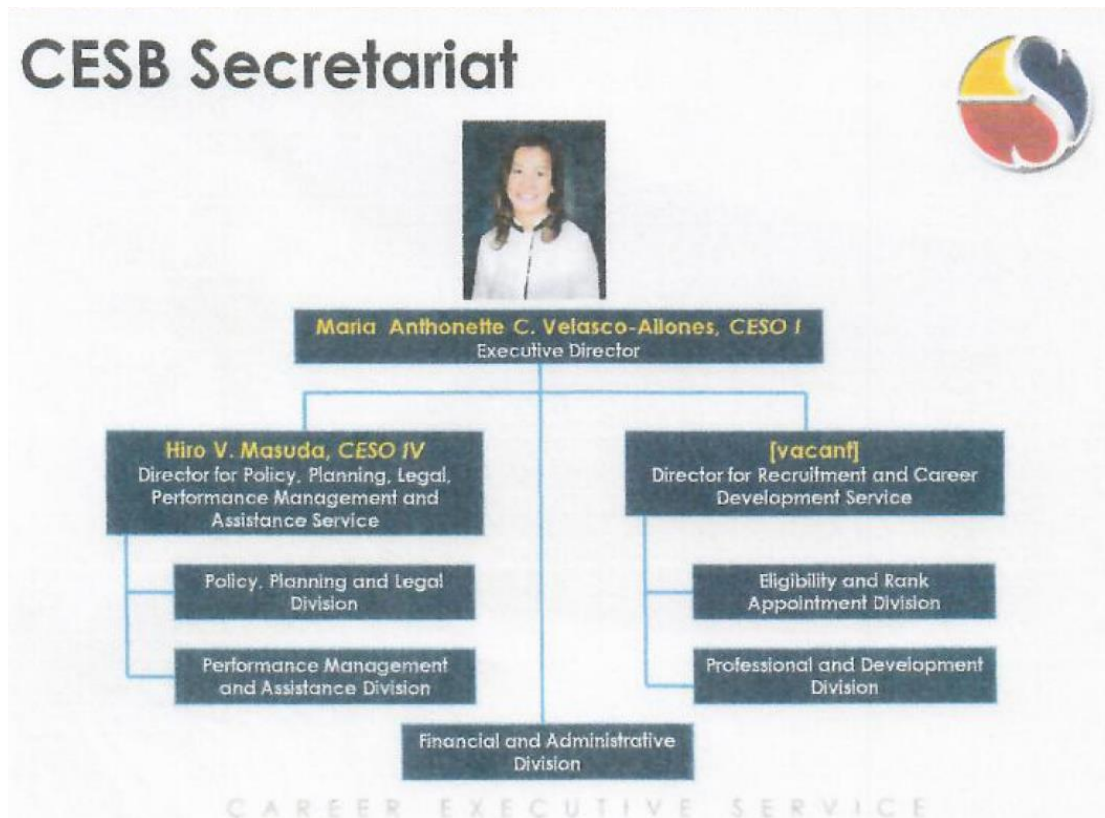


圖 18 CESB 秘書處組織架構

3、永業高階文官(Career Executive Service Officer, CESO)職位介紹

在 CES 級別中的職位包含部門主管級以上的職位，所有職位均由總統任命：

- (1) 次長、副部長(Undersecretary)
- (2) 助理秘書(Assistant Secretary)
- (3) 局長(Bureau Director)
- (4) 助理主任(Assistant Bureau Director)
- (5) 區域主任(Regional Director)
- (6) 助理區域主任(Assistant Regional Director)
- (7) 部門服務主任(Department Service Chief)
- (8) 可由 CESB 分類的同等級別之其他職位

表 4 CESO 階層與薪水等級對照表

| 階層 | 薪水等級 |
|----------|---|
| CESO I | SG30 次長、副部長(Undersecretary) |
| CESO II | SG29 助理秘書(Assistant Secretary) |
| CESO III | SG28 局長(Bureau Director) 區域主任(Regional Director) |
| CESO IV | SG27 助理主任(Assistant Bureau Director) 助理區域主任(Assistant Regional Director) |
| CESO V | SG26(Director II) |
| CESO VI | SG25(Director I) |

4、高階文官職能架構：

該委員會經由調查、焦點團體訪談、與各機關訪談等方式，得知以下高階文官職能架構：

- (1) 策略及關鍵思考
- (2) 永續變革環境中領導

- (3) 授能及發展他人提升自我，以創造共通性的成果
- (4) 建構連結及網絡之夥伴關係
- (5) 運用計畫及組織發揮更大影響力
- (6) 促進整合型服務績效

5、高階文官之選拔及任命

(1) 選拔：

- ①申請對象：永業高階文官的選拔，開放公、私部門人員申請。
公部門人員須有 2 年以上的管理經驗，薪級(Salary Grade)須為 SG24 以上，校長雖為薪級 19 但仍為學校管理人員，亦可申請。
私部門人員須有至少 3 年以上管理經驗。
- ②資格考試(CES Eligibility Stages): 候選人想成為菲律賓第三階層公務員中的一份子(永業高階職位合格人員 Career Executive Service Eligibility, CESE)，候選人必須通過 4 階段資格考試：包括筆試、評鑑中心法評測、績效驗證以及小組面試，每年約授予 150 位合格候選人。

表 5 各階段資格考試概述

| | |
|---------------------------------|--|
| 筆試 (CES Written Examination) | 通過率約 63% ※費用約 20 美金 |
| 評鑑中心法評測 (Assessment Center) | 1.約需 1 天的時間 2.包含 16 個面向，4 個活動。例如：籃中演練、顧客互動練習 (client interaction exercise)、closing exercise(background interview)一對一面談綜合評估 3.CESB 會將通過 AC 評測者名單刊登載於報上，以獲得外部反饋 ※費用約 300 美金 |

| | |
|----------------------------------|---|
| 績效驗證 (Performance validation) | 任用退休或在職 CES 官員，經過 1 年的期間，面談候選人的上級長官、下級屬員、同儕、社群及利害關係人。從三方面進行驗證： 表現績效(performance)、管理行為(management behavior)、廉政(integrity) ※費用約 15 美金 |
| 小組面試 (Panel Interview) | 3 個小組成員：當前工作成員(current work member)、退休永業文官(retire career officer)、現職永業文官(active career officer)，透過小組成員的面談，獲得結論並決定是否推薦給高階文官委員會。 ※免費 |

(2)任命等級

CESO 等級由總統依據高階公務人員委員會的推薦任命。通過前述資格考試的合格人員，接受領導及管理訓練，並通過績效評核及廉政考核（不得有未決案件並獲上級認可），才會由總統任命等級。

兩種任命機制：

- ①職位任命(Original Appointment)—依職位任命等級：總統根據高階文官委員會(CESB)推薦的職位，根據與該官員擔任的職位相對應之薪級，任命符合 CES 資格者永業高階文官(CESO)等級。
- ②升級任命(Promotional Appointment)—陞遷至與職位相應的等級：總統根據 CESB 推薦，可將其陞遷至更高職位的永業高階文官(CESO)，指派為相應該職位的更高等級。此種任命稀少，且當事人至少需要 3 年以上 CES 等級經歷。

6、訓練課程介紹

為回應永業高階文官從進入第三階層到準備退休的所有職涯發展需求，並提升其工作表現，該委員會特別規劃組織一系列培訓

和職涯發展之干預措施。委員會提供包括領導及管理精熟訓練（Leadership and Management Proficiency Program，簡稱 LAMP）以及由 CESB 認證的培訓課程(CESB-accredited training courses)等。分述如下：

- (1) 領導及管理精熟訓練（Leadership and Management Proficiency Program，簡稱 LAMP）：目前是永業高階公務人員以及符合該層級資格候選人的基礎訓練課程。各項課程分述如下：
 - ①「瞭解自己」(Salamin)模組課程
 - ②「強化人際關係」(Diwa)模組課程
 - ③「領導組織」(Gabay)模組課程
 - ④最終的學習整合課程，鼓勵其進行個人和集體探索，並整合上述各課程之「與社區有約模組課程」(Community Engagement Module, CEM)。
 - ⑤該委員會並非唯一設計及執行高階公務人員發展課程的機構，許多其他機構也提供客製化的課程，如人力資源公司等。

表 6 CESO 各階層文官須接受之訓練

| 階層 | 訓練要求 |
|----------|---------------------------------|
| CESO I | 完成領導及管理精熟訓練(LAMP)及其他被認可之 3 項訓練。 |
| CESO II | 完成 LAMP 及其他被認可之 2 項訓練。 |
| CESO III | 完成 LAMP 及其他被認可之 1 項訓練。 |
| CESO IV | 完成 Salamin、Diwa、Gabay 課程。 |
| CESO V | 完成 Salamin、Diwa 課程。 |
| CESO VI | 完成 Salamin 課程。 |

- (2) 終身學習及發展課程
 - ①領導、健康及工作生活平衡發展營隊

- ②定期舉辦 CES 領導會議：以使高階文官在各領域週期性、專題性及學術性的貢獻己力。
- ③CES 俱樂部會議：目的在增進高階文官社會文化及藝術商數
- ④訓練工作坊：為災難中心靈受創之居民，提供各項心理諮商服務。

7、績效管理制度

CESB 透過線上平臺建置績效評估系統(CES Performance Evaluation System)。評核面向包含：

- (1) 關於績效與創新方面之具體表現。
- (2) 使用行為職能量表評核執行/管理能力。

(二) 座談心得與發現

1、運用多元評測方式，嚴謹選拔高階文官

永業高階文官的選拔，開放公、私部門人員申請。公部門人員須有 2 年以上的管理經驗，私部門人員則須有至少 3 年以上管理經驗。候選人想成為菲律賓第三階層公務員中的一份子，必須通過 4 階段資格考試：包括(1)筆試(2)評鑑中心法評測(3)績效驗證(4)小組面試。

CESB 機關擁有評鑑中心法專用教室，惟相關設施相較我國國家文官學院較為簡陋；前開之 4 階段評測，除一般筆試外，亦包含評鑑中心法評測、為期 1 年之績效驗證機制，以及小組面試，非常嚴謹；通過後，即由總統進行任命（按：CESB 亦直接隸屬於總統）。顯見菲律賓重視高階文官之遴選制度。

2、建置專屬之高階文官管理及培訓制度

如同美國、英國、荷蘭、韓國等國，建立類似高級文官團制度，菲律賓亦針對高階文官建立特別管理制度，並由專屬之 CESB 辦理管理及訓練。

我國原依據「考試院文官制度興革規劃方案」第四案「健全培

訓體制，強化高階文官」，考量針對我國高階主管建立人才資料庫，周延進用管道，強化高階主管甄選及退場機制等，並初步規劃初步甄選進入高階主管人員，應於國家文官學院接受至少 3 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，始納入國家高階主管人才庫。茲以相關制度因遇有法制之窒礙難行處，爰予以暫緩推動，殊為可惜，然菲律賓相關高階文官管理及培訓制度，仍頗值得參考。

3、重視高階文官身心平衡發展之訓練及終身學習制度

菲律賓針對高階文官之訓練，除強調領導與管理職能之外，亦非常重視人文關懷及身心平衡發展，例如：其在訓練課程中，安排前往鄉村實地體驗及協助當地因災難而心靈受創之居民。

高階公務人員是領導者亦是公僕，需要培養更大的挫折復原力 (Resilience)。挫折復原力（又稱恢復力）是一種能力，可以使個體在遭受困境、改變時，變得更強、更健康或是更成功之適應能力；CESB 之各項高階文官培訓課程，有助於提升挫折復原力的能量，其內涵亦值得我國規劃相關課程之參考。

四、眾議院文官暨專業法制委員會(House Committee on Civil Service and Professional Regulations)

本次考察於 12 月 5 日下午拜會菲律賓眾議院文官暨專業法制委員會主席 Frederick Siao 及副主席 Raymond Mendoza，該委員會共編制 1 位主席及 4 位副主席（目前為 3 位副主席），現有 35 位眾議員，負責組織、運作、管理文官相關法規、文官相關福利等，文官培訓亦為其範疇。

（一）委員會簡介

1、管轄權

依據菲律賓眾議院規則，該委員會主管與公務員直接相關及

文官組織、運作、管理與法制之相關立法，以及政府各級文官與職員之身分、權益及福利等。

2、組織

文官暨專業法制委員會在主席之主持下召開各種會議。2016年時，初始眾議員計有 22 名，目前則為 35 名。

3、成果

在第 17 屆國會運作期間（2016 年 7 月至 2019 年 6 月），委員會共計審議 199 項措施，包含 192 項法案及 7 項決議，前述之 192 項法案，已有 61 項完成立法。

（二）會談紀要及心得

議員表示，文官培訓為該委員會所重視之議題之一，各主要法案多數係由該國文官委員會(Civil Service Commission, CSC)所提出。有關初任公務人員訓練，各機關均可以辦理，以使其瞭解機關職掌、願景及功能任務。公共服務價值亦為機關所重視，並實施績效管理制度。

此外，CSC 及其認可之學習發展機關（構）均得辦理以職能為基礎之訓練，以符合各機關之職位所需。其提供領導發展訓練，以提升及強化領導者及管理者職能。

由會談中得知，菲律賓眾議院與我國立法院雷同，許多法案仍由政府機關主動提出，再交由眾議院立法；而文官相關法制為該國相當重視之議案之一，故特設立「文官及專業法制委員會」，以審議相關制度。

五、亞洲管理學院(Asian Institute of Management, AIM)

12 月 6 日下午拜會該校主管教育暨終身學習學院之代理主任 Dr. Ma. Carmel Testa 以及科學研究基金會營運長 Hector Guballa，針對該校辦理各項訓練之課程設計及教學方法等進行意見交換及分享。

(一) 學校簡介

亞洲管理學院 (Asian Institute of Management, 簡稱 AIM) 的課程多元, 主要培訓對象涵蓋學生、菲律賓的公務員、及亞洲各企業的管理階層人員。

1、學院系所

亞洲管理學院課程由 4 個學院執行, 包含: W.SyCip 商學研究所(W. SyCip Graduate School of Business, WSGSB)、創新、技術暨創業學院 (Aboitiz School of Innovation, Technology, and Entrepreneurship, SITE)、Stephen Zuellig 發展管理研究所(Stephen Zuellig Graduate School of Development Management, ZSDM)以及高階教育暨終身學習學院(School of Executive Education and Lifelong Learning)。

- (1) W. SyCip 商學研究所(WSGSB): 綜觀全球化角度, 並考量亞洲背景和教育方式, 課程以實用為導向, 為亞洲市場培育新一代的領導者及管理階層人員。自 1968 年以來, 來自 27 個國家的 4,000 多名畢業生將亞洲管理學院的 MBA 文憑作為達成終身成就之通行證。
- (2) 創新、技術暨創業學院(SITE): 主要目的為培訓出未來領導者, 訓練其勇於面對不確定性, 善於處理問題, 並有信心在瞬息萬變的環境中執行決策。
- (3) Stephen Zuellig 發展管理研究所(ZSDM): 為回應亞洲持續之發展挑戰而成立。學校建立領導者及管理者之發展原則, 引導他們持續成功達成目標。
- (4) 高階教育暨終身學習學院: 職掌高階教育及終身學習, 是亞洲管理學院的核心部門。提供具差異化及成果導向的高階教育計畫。課程方案協助建立管理和領導能力, 使學員能夠成為其組織和社區的終身學習者。

2、課程介紹

該學院可取得學位文憑的課程包含：工商管理碩士(Master in Business Administration)、高級經營管理碩士(Executive Master in Business Administration)、創新與商業理學碩士(Master of Science in Innovation and Business)、資料科學碩士(Master of Science in Data Science)、創業碩士(Master in Entrepreneurship)、高級災害風險與危機管理碩士(Executive Master in Disaster Risk and Crisis Management)及開發管理碩士(Master in Development Management)。

該學院不具有學位文憑的課程包含：計畫監測與評估課程(Monitoring and Evaluation for Results: monitoring the impact of the program)、專案管理開發領導力課程(Leadership in Project Management for Development)、非金融專業人員的財務金融課程(Finance for Non-Finance Development Professionals)、轉變地方政府績效：地方政府高階管理人的過渡性領導(Transforming Local Government Performance: Bridging Leadership for Local Government Executives)、發展管理者變革的領導與管理(Leadership and Management of Change for Development Managers)、及策略災害風險管理與領導力計畫(Strategic Disaster Risk Management and Leadership Program)。以上課程均為短期課程，為期 5 至 8 日不等。

以專案管理開發領導力課程(Leadership in Project Management for Development，簡稱 LPMD)課程為例，其課程內容說明如下：

- (1) 課程概述：一個專案的成功，專案經理的職能相當重要，LPMD 視為期 5 天之課程，主要目的係為強化專案經理之職能，包含公私部門所需之關鍵職責、領導必須之職能等。
- (2) 學習結果：5 天課程結束後，每一學員得以強化技能，以及學習如何成為有效率的專案經理人，包含：
 - ①專案管理及溝通

- ②管理專案團隊
 - ③專案控制
 - ④專案執行
 - ⑤採購與契約管理
 - ⑥專案完成
- (3) 標的學員：專案經理人、實務發展者、專案分析人員、專案執行人員、專案監督者、管理發展者、專案計畫者。
- (4) 課程主題：
- ①績效管理系統
 - ②變革管理
 - ③跨域領導
 - ④監控與評估
 - ⑤創新計畫工具
- (5) 課程費用：35,000 披索（此費用包含研習費、上下午點心、中餐、教材及 AIM 證書）。

此外，為了與不同的企業、機關建立策略聯盟，該學院亦期望為主要領導者及管理者創造高影響力之學習體驗，並可為任何行業的公司提供客製化的課程。該學院並採用各種教學方法，如案例分析、講座討論、小組討論、角色扮演、診斷、沉浸式教學及機關考察訪問等，其專案總監及主持人不乏諸多學者，同時也是各行各業資深專家、訪問專家、世界知名領導者，其中一些來自該校的校友網路。

值得一提為，該學院與臺灣其實略有淵源，2018 年適逢建校 50 週年，宏碁創辦人施振榮先生特地捐給該學院超級電腦及實驗室，有效協助菲律賓提升人工智慧的研究與發展能力，亦促進未來臺菲更多之合作。

（二）座談心得與發現

1、AIM 辦理多種短期之主題套裝課程，並以工作坊型態辦理，價格

合理；又該學院具備住宿及餐飲設施，相關學校設備一應俱全；再者，菲律賓本以英語授課，且與我國地緣距離不遠，爰該學院之套裝課程形式，頗值得我國薦送中高階文官，前往學習相關專業課程及增進英語能力。

- 2、國家文官學院自 106 年起辦理全球化英語班，且自 108 年首度開辦英語工作坊，是以該學院之客製化短期課程，本學院似得考量薦送英語班相關學員，或高階文官培訓飛躍方案結訓學員，以回流學習方式，部分負擔費用前往研習，以增進學員英語能力及相關專業職能。

肆、建議事項

一、完善我國公務人員保障制度

我國公務人員之權利救濟體系，原係參酌德國法制而為建構。德國學者 Carl Hermman Ule 就國家與公務人員間之關係，提出基礎（基本）關係與管理（經營）關係理論，並認為涉及公務人員基礎關係者，得提起救濟；如係經營關係，則無從提起救濟。上開見解經由多年來學說及司法實務之演進一再修正。司法院釋字第 736 號、第 784 號及第 785 號解釋，分別突破了既有的教師、學生及公務人員權利救濟體系，並揭櫫「有權利即有救濟」之理念。因此，我國公務人員保障法所定復審及再申訴二元救濟制度，即有參酌前開解釋意旨重行檢視之必要。

本次考察發現，菲律賓對於任用遷調等權益救濟之保障較為完善，但對於退休等法令明定事項，尚不得提起救濟，亦無調處或涉訟輔助相關制度之設計。而泰國公務人員對於上訴或申訴事項，均得依相關規定提起行政救濟及司法救濟，此與我國司法院釋字第 785 號解釋意旨，所揭櫫之「有權利即有救濟」之理念相符，亦值本會未來精進保障事件救濟程序之重要參考。

二、強化申訴程序爭端解決之功能

我國公務人員對於服務機關所為之管理措施或有關工作條件之處置認為不當者，得依公務人員保障法第 77 條規定，先向服務機關提起申訴；嗣不服服務機關之申訴函復，再向本會提起再申訴，以資救濟。而泰國及菲律賓之公務員權益保障對象、範圍及救濟途徑，雖非一致，惟有關申訴程序，均著重於爭端解決之迅速，公平和公正，儘可能由考核監督權人之上級主管，或服務機關（構）之上級機關（構）進行調查與處理，與我國採用申訴（機關自行受理）及再申訴（全由獨立機關保訓會受理）之制度設計，並不相同。另外，對於得向泰國功績制保護委員會提起申訴之案件，原則上亦以書面審理為主，僅有該會認有必要之情形，始得依職權進行聽證程序，且公務人員於機關內部進行之申訴程序，亦不得向該委員會提起救濟。上開精神亦值本會於規劃改進公務人員保障制度時，一併深思。

三、完備我國公務人員訓練進修制度

於本次考察泰國公務人員訓練制度可發現，泰國公務人員訓練重視職涯發展，於初任人員訓練及高階人員訓練均強調訓練過程與職涯發展緊密結合，如制定個人發展計畫（Individual Development Plan），根據個人職涯發展及需求設定相應之訓練，並強調於各項訓練中，指導受訓者隨時修正及鞏固自身之個人發展計畫，此種方式應更能結合職涯發展及工作需要，強化訓練成效，惟相較於我國公務人員訓練較無強調類此措施，未來似可評估汲取其訓練機制。

另查泰國政府獎學金制度，類似我國公務人員訓練進修法規定之選送制度，惟係以取得學位為目的，相較於我國訓練進修法制不以取得學位之目的不同；其選修進修年限大學為 4 年、

碩士為 2 年、博士為 3 年，相較於我國公務人員訓練進修法選送國外進修制度，入學進修期間為 1 年以內，但經各主管機關核准延長者，可再延長 1 年，經中央一級機關專案核定國外進修人員，其進修期限最長為 4 年，規定較長且較具彈性，未來可於檢討選送進修制度時，一併考量。

四、借鏡菲律賓高階文官培訓模式

觀諸菲律賓對於高階文官委員會之運作，可發現該國對於高階文官之管理機制及培訓設計，顯與對一般文官所提供之方式有所不同，除著重高階文官領導及管理能力的發展外，亦相當強調自我成長之認知及工作身心平衡發展從其安排之訓練課程，含括前往鄉村協助因災難受創居民，可見一般。此外，從該國所列之高階文官應具備之核心職能便可看出，諸如領導才能、變革引領、體察外界變化、策略思考、創造力等一般概念性能力，教學方法上更強調「導師及教練(Mentoring and Coaching)」之提供及其所扮演之角色，更對於高階文官設計特定績效評核機制。

目前本會每年舉辦高階文官培訓飛躍方案訓練，強調訓練之「發展性」，以儲備未來高階文官接班人選。茲因參訓人數有其侷限，我國未來對於高階文官或高階主管，似可評估汲取菲律賓有關高階文官之整體管理及培訓機制，設計更具彈性及創新，以培育具全人價值之高階文官，及建立更值得人民信任之政府。

五、規劃短期海外研習提升文官英語能力

茲以菲律賓係以英語為母語之國度，亞洲管理學院提供頗多豐富之短期主題課程，例如領導力發展、變革管理、災害及

風險管理等課程，內容極具特色；又泰國亞洲理工學院亦以全英語授課，學院內師資多元，亦有諸多受理國外研習之經驗，並可安排該國相關機關參訪等，頗值得進行實質交流。

我國國家文官學院每年持續辦理升官等訓練績優學員海外研習，本(109)年將拓展至委任公務人員晉升薦任官等訓練績優學員海外研習，業規劃以泰國亞洲理工學院為首發團之研習地點，該學院刻正配合中階公務人員業務屬性及需求課程，規劃相關研習。

同時，全球化英語班工作坊亦將於今年規劃短期且具主題特色之短期課程，未來將可考量前往上述菲律賓亞洲管理學院，參加其相關研討會或研習營等，以與他國文官共同互動，強化我國文官國際接軌能力。

六、深化與簽訂交流合作備忘錄訓練機關（構）之合作

為拓展國內外培訓交流合作，汲取培訓新知，本會及國家文官學院致力於與國內外培訓機關（構）建立策略夥伴關係，自民國 99 年起，已陸續與新加坡南洋理工大學公共管理研究生院等 10 個國外培訓機關（構）簽訂 MOU。本次考察行程安排國家文官學院與於泰國亞洲理工學院簽署 MOU 儀式，該校辦學優良，師資多元，亦有諸多受理國外研習委託之經驗，更有多位來自臺灣的校友曾在我國政府部門擔任部會首長要職，為世界一流之國際性大學。

本次簽約之後，該校即成為國家文官學院第 11 個簽訂 MOU 之國外培訓機關（構），雙方將就課程、場地、設備、師資、多媒體等相關資源進行支援合作，且因該校師資及訓練措施完善，國家文官學院已規劃將該校納入今年規劃辦理績優學員海外研習課程以及全球化英語班工作坊之合作選項。此外，

未來本會如辦理國際研討會或論壇等相關活動時，亦可規劃邀請該校大師級講座來臺擔任演講人或與談人，分享國際人力資源發展經驗，深化雙方之合作交流，以發揮更實質的合作效益。

參考資料

泰國文官委員會網頁

<https://www.ocsc.go.th/english/csc>

<https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide-to-ocsc-2014-office-of-the-civil-service-commission.pdf>

亞洲理工學院網頁

<https://www.ait.ac.th/>

七世王研究院網頁

<http://www.kpi.ac.th/>

菲律賓文官委員會網頁

<http://www.csc.gov.ph/>

菲律賓文官學院網頁

<http://csi.csc.gov.ph/>

菲律賓高階公務人員委員會網頁

<http://www.cesboard.gov.ph/2018/index.php>

菲律賓眾議院文官暨專業法規委員會主席網頁

<http://www.congress.gov.ph/committees/search.php?id=0506>

亞洲管理學院網頁

<https://www.aim.edu/>

赴泰國考察相關照片

參訪亞洲理工學院

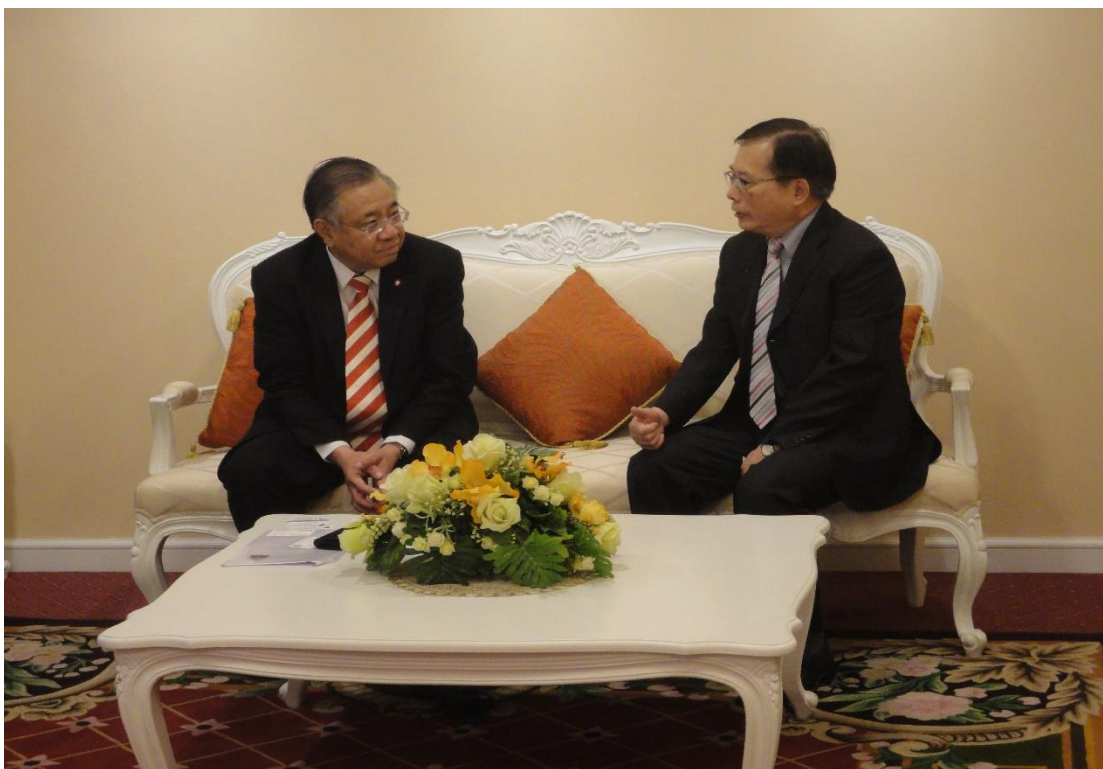


考察團團長郭主任委員芳煜（右）與亞洲理工學院校長 Dr. Eden Woon
簽署合作備忘錄情景



考察團、駐泰國代表處大使及秘書於簽署合作備忘錄及座談會後與
亞洲理工學院校長 Dr. Eden Woon 等人合影

參訪七世王研究院



考察團與七世王研究院秘書長 Woothisarn Tanchai 座談情形



考察團與七世王研究院秘書長（左4）、副秘書長（左3）合影

赴菲律賓考察相關照片

參訪文官委員會及文官學院



考察團與文官學院院長 Arthur Luis P. Florentin 等人座談情形



考察團、駐菲律賓代表處大使及秘書與菲律賓文官委員會、
文官學院院長 Arthur Luis P. Florentin 等人合照

拜會眾議院文官暨專業法規委員會主席與副主席



考察團團長與菲律賓眾議院文官暨專業法規委員會主席 Frederick Siao（左 1）及副主席 Raymond Mendoza（右 1）會晤參訪高階公務人員委員會



考察團團長於座談會後與高階公務人員委員會執行主任 Maria Anthonette Velasco-Allones 合影

參訪亞洲管理學院



考察團於亞洲管理學院與教育暨終身學習學院代理主任
Dr. Carmel Testa 等人合照



考察團與亞洲管理學院教育暨終身學習學院代理主任
Dr. Carmel Testa 等人合照