

議題研析

一、題目：新加坡公務員陞遷制度簡析

二、議題所涉法規

公務人員任用法、公務人員陞遷法

三、背景說明

考試院院會於民國¹（下同）115年6月11日審議通過公教人員保險法部分條文、公務人員任用法（下稱任用法）部分條文及公務人員考試法第4條、第5條及第28條等3項法案的修正草案²。考試院表示，本次修正案是為配合政府推動「臺灣人口對策新戰略」，打造安心懷孕、友善生養的職場環境，期望能提供親自養育嬰幼兒的公務人員更多權益保障與家庭支持。

考試院補充，本次修法除配合家庭支持措施的相關修正外，也同步修正任用制度。修正內容包括放寬各機關自行遴用具任用資格之非現職人員的限制條件；刪除升任簡任官等應經晉升簡任官等訓練合格的規定；提高晉升薦任官等訓練合格人員可擔任職務的職等上限，以增加機關的用人彈性，並使實際的工作表現成為個人陞遷的主要依據。

四、問題爭點

任用法於75年4月21日公布，76年1月16日施行後，歷經16次修正。此次為營造友善職場環境，修正公務人員於限制轉調期間得調任其受轉調機關限制範圍以外其他機關之適用事由，同時將廢除公

¹ 有關年分之使用，原則以民國紀年表述，惟涉及外國法制及立法例部分，改採西元紀年表述。

² 詹蕎語，考試院通過3項修法草案 擴大育嬰支持並增加用人彈性，國立教育廣播電台，115年6月11日，網址：<https://www.ner.gov.tw/CultureNews/Content/26061116000744780/>，最後瀏覽日期：115年6月26日。

務人員晉升簡任官等訓練，使公務人員陞遷制度產生重大變革，事涉公務人員權益甚鉅，考量新加坡係全球公務體系出類拔萃之典範國家，爰簡析新加坡公務員陞遷制度以為修法參考。

五、探討研析

（一）新加坡公務員陞遷制度簡介

新加坡政府參照英國殼牌石油公司（Shell plc）的人事評估制度，要求其公務人員須具備「HAIR」特質：「H」代表「helicopter」（直昇機），文官要能如直昇機般，能立即起飛，俯瞰全局，又能低視細節。「A」代表「power of analysis」，文官須具備分析能力。「I」代表「imagination」，文官需具有想像力。「R」代表「sense of reality」，意即須兼顧理論與現實，方為真正的賢才³。

基此，新加坡在公務人員的考績與陞遷制度設計上，強調個人「績效表現」與「潛能」，奉行「賢才制度」，其特色在於公務人員可憑藉具體工作表現得到相應評價並據以晉升較高的職位，及得到更多報酬享有一定的社會地位或聲望⁴。

新加坡以「綜合績效」及「潛能發展評估」考核出的年度考績結果，決定公務人員的陞遷或職務輪調。其中潛能發展評估是透過小組委員會依嚴謹客觀的程序進行，其流程為該委員會的成員先與受評者進行面談，就其工作績效等詳細討論後，再根據相關資料及明確定義的各項評估指標，分別評定，決定該受評者的評估結果，最後加上主管所撰寫的員工發展報告，作為主管機關決定受評者陞遷與職務輪調的依據。

潛能發展評估作為新加坡公務人員陞遷重要的制度，其主要目的在鼓勵公務人員個人職涯發展，並試圖從公務團隊中發掘並培養潛在的領導者，此種「以菁英選拔菁英」的人才甄補機制，可謂是新加坡政府維繫政治領導人才素質的關鍵性制度。同時為補足潛能發展評估

³ 莊素玉，〈透明無污的文官制〉，《高標挑戰新加坡》，初版，天下雜誌股份有限公司，84年9月，頁98。

⁴ 朱楠賢、周蓮香等，《112年度新加坡公務人員人事制度考察報告》，銓敘部公務出國考察報告，112年，頁36。

的侷限，2021 年新加坡政府進行如下調整：

1. 更重視公務人員當前的能力與績效：

將評估的重點集中於個人未來 3 年至 5 年的職涯表現；公務人員應訂定並隨時調整未來 5 年的職涯發展計畫，並就如何提升工作技能與累積工作經驗等，與主管人員定期討論。據此而為的輪調、陞遷等，將協助其在各職涯發展階段維持良好表現並持續發展潛能。

2. 對績效良好的高階公務人員進行「領導潛能評估」：

針對高階且績效表現良好的公務人員進行制度性的職務輪調，希望藉由調任至不同部門並接觸不同主管與工作等方式，評估其是否具有領導潛能⁵。

簡言之，新加坡公務人員陞遷制度著重個人績效表現與潛能，於高階公務人員上，更針對其進行制度性的職務輪調，透過職務歷練提供公務人員接觸更多專業領域的機會，進而能從更廣闊的視野，系統性地思考政策規劃與執行問題，並可藉此評估其是否具有領導潛能。

（二）晉升簡任官等訓練為我國高階文官的陞遷門檻及任用法修正草案廢除訓練理由

我國人事制度則將公務人員分為將「簡任」、「薦任」、「委任」三官等，簡任屬高階文官，依任用法第 17 條第 2 項規定，公務人員經銓敘部銓敘審定合格實授現任薦任第 9 職等職務，須具一定資績要件，再經參加薦升簡訓練合格者，始取得升任簡任第 10 職等任用資格，故目前法制上均須透過「晉升簡任官等訓練合格」方能取得任用資格後加以晉升。另警正升警監訓練，亦於警察人員人事條例第 14 條明定參訓資格條件，且為擴大警正警察人員與薦任公務人員間之交流，強化訓練成效，國家文官學院亦將兩項訓練合併辦理⁶。

然現行為辦理晉升簡任官等訓練，每年除需投入相當經費，再加上參訓者帶薪全職的間接成本，而參加者辛苦通過後，卻囿於簡任職

⁵ 同前註，頁 41-43。

⁶ 國家文官學院，薦升簡(正升監)訓練，114 年 11 月 20 日，網址：<https://www.nacs.gov.tw/cp.aspx?n=3247>，最後瀏覽日期：115 年 6 月 26 日。

務有限，多無實際陞任的機會，且高階文官所需的領導知能及政策分析規劃能力，並不易以短期教室型態訓練方式提供。同時現行以一次性短期晉升簡任官等訓練合格與否作為決定公務人員能否擔任高階文官職務的機會，亦否定用人機關原有多元和長期觀察的遴選實務作法。綜上，任用法修正草案整合晉升簡任官等訓練實施多年的經驗、陞遷效益、辦理成本和用人機關需求，爰予刪除晉升簡任官等訓練，由用人機關自行負責規劃和辦理高階人力培育發展計畫，作為其陞遷的參考。

（三）結語

從公務體系「選才、育才、用才、留才」四層面觀之，用才、留才對公務人員陞遷制度尤為重要。而新加坡強調公務員之潛能發展評估，尤其是高階文官的績效表現與領導潛能之重要，並藉由制度性的職務輪調，消弭單位間本位主義，透過職務歷練加以用才，來栽培及決定其陞遷，以實務的職務歷練取代短時間的訓練取才，發掘其足以擔任高階文官的領導潛能，或可供我國法制修正之參考。

撰稿人：高念祖