



從員工幸福觀點論主計人員陞遷制度

研究顯示員工越幸福，其工作滿意及組織承諾就越高，因此，行政院主計總處以提升員工幸福感為出發點，建構各項健全公平的陞遷制度，透過逐級公平陞遷、豐富職務歷練、重視人才交流及拔擢優秀主計同仁的理念，期能帶給主計同仁更高幸福感的支持。本文就現行主計人員陞遷制度與員工幸福感之連結情形予以簡介。

陳烽堯（行政院主計總處人事處處長）

壹、前言

近年來，「幸福指數」成爲一個熱門話題，同時也成爲政府部門施政的實踐課題。研究顯示幸福感能顯著預測員工的工作滿意、組織承諾以及離職傾向，員工越幸福，其工作滿意及組織承諾就越高，此研究結果對於人事相關制度之

擬訂，提供了從員工感受爲出發點，對組織工作相關作爲具有影響的實證驗證。行政院主計總處（以下簡稱本總處）身負開創全國主計人事制度的使命，亦將主計同仁的幸福感納入制度精神中，因爲有幸福的員工才有一流的競爭力，在每位主計同仁不斷提升自己的績效，共同朝實踐主計願景目標

前進時，主計人事制度能作爲大家共同的後盾、提供主計同仁更具幸福感的工作氛圍，成爲充實、快樂、具工作價值意義的主計人。

貳、員工幸福感與陞遷制度

談到幸福感的定義，其實是複雜而多面向的，它包含了

主觀的與正向的心理感受及經驗；快樂心理學者常強調幸福感是由主觀的快樂所構成，人們從對生活中美好與不美好的判斷中探討與分析愉快與不愉快的經驗。而要讓員工有幸福感，光有福利措施是不夠的，組織文化更是一項重要要素，包括對員工的尊重、自我能力實現、公平的陞遷制度等，都是影響員工主觀幸福感的因子。

從人事法制上來看，公務人員陞遷法第4條規定：所稱公務人員之陞遷，係指下列情形之一：（一）陞任較高之職務。（二）非主管陞任或遷調主管職務。（三）遷調相當之職務。陞遷代表個人在組織裡的流動路徑，員工在組織裡的流動路徑向來是激勵理論研究的焦點；實務上，本總處透過各種健全公平的制度，陞遷管道與機會暢通合理，促進交流歷練，讓散佈於全國各地的主

計同仁職涯隨其歷練發展，達到事與人之密切配合。此外，本著對人的尊重，營造組織支持的氛圍，以進一步提升工作績效的表現，增加員工的幸福感，達成員工心理滿足與組織利益的雙贏。

參、從提升幸福感出發之陞遷制度

本總處站在主計人員幸福與公平的觀點，從制度設計上建構完善的全國主計同仁陞遷管道，透過逐級公平陞遷、豐富職務歷練、重視人才交流及拔擢優秀主計同仁的理念，並本著重視每一個主計成員的精神，制定各項相關陞遷規定，期能帶給主計同仁更高幸福感的支持。

一、建構透明與公平之陞遷序列表與陞任評分標準表

全國主計同仁因屬一條鞭

體制，本總處為讓分屬不同機構之主計同仁可以公平的享受逐級陞遷的制度，訂定統一的陞遷序列表，原則上各主計機關（構）在辦理職缺甄審（選）作業時，均依照本總處訂定之主計人員陞遷序列表，就符合報名甄選資格人員依陞遷序列逐級列冊，並依公務人員陞遷法之逐級陞遷精神，遴補最適當之人選。

同時，明訂主計人員陞任評分標準表，除依照行政院院頒之共同選項基本計分外，另依據主計人員特殊之需求，如具基層機關服務年資且成績優良者、經歷2個以上主計機構同職務列等職務者及當選優秀主計人員均給予加分，以鼓勵具服務偏遠地區之主計資歷、職務歷練較多者，以及鼓勵獲選優秀主計人員之同仁；另配合訓用合一機制，將養成訓練班及幹部培育班結訓人員之訓練評分以2倍計算等規定。各



項計分標準均清楚條列，且各級主計機構均適用本評分標準表，透過透明與公平的方式，讓所有主計同仁可以了解與掌握自己的資績分數。

二、完善且人性化之職務遷調機制

本總處為增加主計人員職務歷練、培育主計人才，推動各項主計人員遷調機制，包括主辦人員任期屆滿之職期遷調、配合各級主辦職務出缺辦理之職務遷調、以及主計佐理人員間之遷調等；藉由完善之主計人員遷調機制，強化主計人員之交流，除做到革新防弊、健全內部控制，以避免久任一職，衍生工作怠惰的目的外，最重要的是增加主計人員工作之豐富化及工作的挑戰，同時也可拓展主計同仁之人際關係，協助生涯發展，達到自我實現的滿足感。

另於職務出缺時，各一級

主計機構應先予檢討同陞遷序列職務 2 年以上之主辦同仁遷調意願，透過制度的優先遷調，讓資深且績優的同仁可優先調任更重要的職務，使其可以發揮更多的長才，豐富不同機關的經歷；其次，再予徵詢鄰近地區 6 年以上同陞遷序列主辦同仁意願，除藉以打破機關本位主義，使不同主計機構之主計同仁得以交流外，另可兼顧同仁住家距離，有效照顧同仁工作與家庭並重之心理，提升同仁幸福感。

三、落實訓用合一之陞遷機制

本總處為加強培育主計人才，對具有發展潛力之主計人員施予管理與統御知能訓練，辦理幹部培育班，以儲備優秀主計幹部，凡結訓成績甲等以上者，均列管追蹤其後續之陞遷情形；遇有職缺出缺時，本總處並將職缺訊息主動以電子

郵件告知，鼓勵其踴躍報名參加甄審，挑戰人生的另一階段；同時，為鼓勵優先拔擢幹部培育班優秀人才，對於執行成效良好之一級主計機構給予獎勵；另建立公開透明之推薦優秀主計人員制度，營造不關說又兼顧拔擢優秀人才之機制，達到專才專用、適才適所之目標。

其次，實施訓練班次認證，以提升整體主計人員訓練素質之一致性，並達到訓練資源整合之目標，主計同仁取得經認證過之訓練時數，將能在參加職缺甄審（選）時，獲得 1.5 倍訓練之時數，增加其訓練之分數，激勵同仁在忙碌的工作之餘，仍能努力不懈的充實與成長自我。

四、擴大縣（市）政府主計人員陞遷管道機制

為改善縣（市）政府主計人員陞遷管道，規定中央各一級主計機構及所屬主計機構最

高職務列等為薦任第 8 職等及第 9 職等職務出缺時，每滿 5 人至少 1 人應遴用縣（市）政府主計人員為原則，讓縣（市）政府主計人員可以有更高職務歷練與陞遷之機會，透過與中央主計機構人才之交流，可以更豐富主計同仁之人生歷練，增加工作挑戰性與學習。

此外，中央各一級主計機構及所屬主計機構最高職務列等為薦任第 9 職等之主辦（管）職務出缺時，以具有曾任縣（市）政府主計機構所屬職務列等最高為薦任第 8 職等主辦（管）職務連續達 6 年以上，最近 5 年內未有曠職、受懲戒或懲處處分，且年終考績 4 年列甲等、1 年列乙等以上之資深、績優條件者之序列優先參加甄審為原則。以增加久任地方之績優主計同仁陞遷機會，並達到激勵地方主計同仁的目的，有效全方位照顧每一位主計同仁的工作生涯發展。

五、破除機關屬性藩籬、強化主計一條鞭特性

本總處為讓所屬主計同仁得在各不同機關屬性間交流，避免機關本位主義，明訂各主計機關（構）在辦理各項職缺公告時，公告之資格條件，應依公務人員陞遷法及總處甄審作業等規定，不作特殊之限制。讓一條鞭內的主計同仁皆有機會可以在不同屬性的機關間服務，期許主計同仁可透過不同機關屬性職務之歷練，提升主計人員之同理心與寬廣視野，讓主計同仁可以用更多的角度提供機關更多元的服務，強化主計人員在機關內策略夥伴的角色。

另外，為強化主計一條鞭獨立超然的特性，針對關務機關用人資格特殊限制，訂定關務主計人員陞遷作業流程，讓未具關務人員任用資格的主計同仁可在維持現有的銓審權益

下，亦可轉任至關務機關主計機構服務，並藉以打破關務機關較封閉的陞遷管道，有效促進關務及一般機關主計同仁的流動。

肆、結語

主計人員陞遷制度透過公平的陞遷過程，陞遷制度的透明化、公開化，同時確保陞遷申訴管道之暢通與健全，並與時俱進、廣納建言適時修正制度，以建構更公平的陞遷工作環境，讓主計同仁可以發揮主計專業與服務效能，獲得成長與自我實現，並進而讓主計同仁感受到幸福，知覺受到合理對待與尊重，相信可以大大提升主計同仁的組織認同與付出，讓同仁在主觀上更可以感受工作所帶來的幸福感，並將其回饋在組織績效上。❖