



翻轉的主計人事制度

近幾年來，行政院主計總處配合外在環境變化及行政院組織調整，掌握改革的契機，將以往偏向由上而下管理需要訂定有關主計人事法規之定位予以翻轉，關注適用者的需求，重視制度改革過程之充分參與及各方的意見。無論是在主計機構設置、任用、陞遷、考核獎懲及訓練等各層面，均有許多不同以往之嶄新規定與做法。本文旨就主計人事制度革新與蛻變之重點加以說明。

陳烽堯（行政院主計總處人事處處長）

壹、前言

一個良好的制度，必須能落實願景，並符合服務對象的需求。所以主計人事制度必須與時俱進，且配合實務及策略目標，以翻轉的思維與態度，關注各一級主計機構及主計人員之管理與發展需要，加以變革與創新。

「翻轉」，就是顛覆、變革、創新。近幾年來，行政院主計總處（以下簡稱主計總處）配合外在環境變化及行政院組織調整，掌握改革的契機，將

以往偏向由上而下管理需要訂定有關主計人事法規之定位予以翻轉，關注適用者的需求，重視制度改革過程之充分參與及各方的意見。無論是在主計機構設置、任用、陞遷、考核獎懲及訓練等各層面，均有許多不同以往之嶄新規定與做法。本文旨就主計人事制度革新與蛻變之重點加以說明。

貳、主計機構及員額設置制度之變革

目前全國約有 4,380 個主計機構，13,200 個主計人員。

其中除了主計總處與臺北、新北、桃園、臺中、高雄 5 個直轄市政府主計處係以機關型態設置外，其餘之主計機構均以各機關（構）學校（以下簡稱各機關）之內部單位設置。有關主計機構及員額之設置，除需考量主計業務推動之需求外，尚受政府整體單位設置與員額政策、所在機關組設及有關人事制度等之規範與影響。所涉層面及需考量的因素甚為複雜。雖然如此，主計總處仍配合此次行政院組織調整整建主計人事法制的機會，檢討有

關主計機構及員額設置所面臨的問題，並尋求解決之道，修訂有關規定，茲舉其要者分述如下。

一、主計機構之設立由原則規定轉為明確具體規範

各機關主計機構究係設處、設室或僅能設會計員、主計員、統計員或採兼任（辦）方式辦理，修正前之「主計機構人員設置管理條例」（以下簡稱主計條例）及其施行細則僅為原則性規範，並未訂定設立基準，102年1月1日修正施行之主計條例則於第5條規定：「主計機構設置及員額編制標準，依各該機關之層級、組織型態、附屬機關（構）多寡及主計業務繁簡等因素，由中央主計機關定之。」授權主計總處訂定「主計機構設置及員額編制標準」，明確具體規範主計機構之設置基準。

二、未達設處（室）標準之各機關主計業務辦理方式更趨多元

有關未達設處（室）標準

之各機關主計業務，以往係設主計員、會計員或統計員辦理，或採兼任（辦）方式辦理。配合行政院組織調整及因應各縣（市）國民中小學兼任（辦）人力不足問題，除酌予放寬國民中小學員額設置基準外，依修正後之主計條例第8條規定，增加得選擇由其上級機關主計機構辦理，或同一主管機關得合併所屬數個機關設置主計機構等二種方式，且將得設主計員、會計員或統計員辦理之機關限縮為「中央政府四級各機關、直轄市及縣（市）政府所屬二級各機關，且其業務單位主管之職務列等為薦任第8職等以下者」，以減少主辦人員與機關內部一級主管職務列等差距過大，因而影響主計業務推動之情形。

三、配合員額精實政策重新釐訂主計機構員額配置標準

有關主計機構員額編制原係依據「主計員額設置原則」及「縣市政府暨其所屬各級行政機關主計機構組織員額編制原則」（按，目前均已配合停

止適用）之規定，視其機關（構）業務性質及工作範圍，依政府機關（構）、公營事業機構及公立學校之類別分別辦理。本次依主計條例第5條授權訂定之「主計機構設置及員額編制標準」，其中有關主計員額之設置，除將上開二編制原則加以整併納入外，其計算積分之因素及其配置積分，均經配合業務需要全般檢討，並重新分層級抽樣核算合理之配置基準，並配合員額精實政策，使各機關主計員額配置基準更趨合理且貼近現況。

四、明定主計處（室）統計職務之配置原則以應統計業務發展

為期統計職務在主計處（室）內有合理之配置，以發揮統計支援決策功能，於配合行政院組改時所定「中央二、三、四級行政機關主計機構設置原則」及「直轄市政府暨所屬一級機關主計機構設置原則」，主計總處即酌就統計職務之配置初步規定，歷至訂定「主計機構設置及員額編制標準」時，遂將該等統計職務

論述》管理·資訊

配置規範納入該標準第 6 條及第 7 條重新檢討，更臻具體規範中央主計處（室）及直轄市政府主計處統計職務之配置原則。

參、主計人事管理制度之革新與蛻變

依據主計條例之規定，主計人員之管理包括任免、陞遷、考績（成）、考核獎懲、資遣、退休及撫卹等均循主計系統辦理。其中除資遣、退休及撫卹等係配合公務人員有關法規辦理外，其餘均另訂有主計人員適用之管理法規。茲以建構公平合理之陞遷制度向為主計總處致力之目標，而隨著外界對主計服務績效之要求，如何運用績效管理來帶動主計服務效能亦為策略重點，加以實務上，配合教師及護理人員不再兼任（辦）學校主計及人事業務，地方主計人力不足調配，偏遠地區主辦遴補困難等問題，主計總處經由蒐集及傾聽各主計機構及相關機關意見後，從制度面採取有效策略加以顛覆，突破許多以往之規定或相關法制之限制，茲就重要革新與蛻

變之處，予以簡要說明如次。

一、主辦職務列等與任用資格方面

（一）增訂主辦主計職務列等衡平原則以利發揮主計專業效能

由於主辦人員擔負財務收支內部審核及內部控制之制衡角色，從實務運作之經驗，其職等與機關內部單位主管如差距過大，確實對主計業務之推動有所影響，又以政府資源有限，欲使機關資源發揮其最大效益，亦有賴已具一定資歷與專業之主辦人員。惟以現況確有部分機關主辦職務列等過低或有未盡衡平情形，爰於主計條例第 9 條增訂主辦職務列等宜與各該機關一級業務單位主管之列等保持適度衡平之原則性規定；未來將由銓敘部於檢討修正職務列等表時納入研處，據以落實。

（二）調整主辦任用資格條件以切符權責並兼顧用人需要

鑒於主辦人員肩負財務責任，爰主辦主計職務除需

具有公務人員任用法所規定之基本任用資格外，主計條例並加以規定應具備曾任主計職務及一定年資，是以主辦任用資格條件對於人才之進用與培育有很大之影響。

1. 主辦主計職務改依陞遷層次定其任用資格

修正前之主計條例規定擬任職務列等最高為簡任第 11 職等、第 10 職等或相當職等主辦主計職務之任用資格相同，而擬任職務列等最高為薦任第 7 職等、第 8 職等、第 9 職等或相當職等主辦主計職務之任用資格相同。惟以各該列等職務職責程度不同，所需專業歷練不同，為有效發揮主計服務效能，爰配合陞遷層次予以修正為最高職務列等相同者，適用相同之任用資格條件，以使主辦職務列等與權責相符，並落實逐級陞遷。

2. 「主計職務」之內涵改依其職責輕重加以認定

對於主計條例所定主辦主計職務任用資格條件

之「曾任官等、職等主計職務」之內涵，改依其職責輕重加以認定；職務列等最高為薦任第8職等以上之主辦主計職務，所須具備主計業務實務專業程度高，爰限於曾任會計、統計職系職務者，至於職務列等最高為薦任第7職等以下之基層主辦職務，考量其主計業務較為簡單，為擴大進用人才範圍，爰包括曾任會計、統計職系同職組各職系職務者。

二、任免與陞遷方面

(一) 落實陞遷程序正義及以多元管道強化陞遷之實質公平

主計人員陞遷制度雖已建構完整之體系，惟陞遷是否公平，影響人員之權益與士氣頗巨，爰仍不斷精進。陞遷之公平包括程序公平與實質公平，其創新與突破之作法分述如下。

1. 具體規範作業程序，落實陞遷程序正義

明確之陞遷作業程

序規定，有利陞遷作業之正確性及透明度，發揮程序正義，正所謂讓制度運作，減少人為干預之機會。以往主計陞遷作業有關規定散見在相關令函，本次加以整建，依據任免權責及職務性質之陞遷作業程序逐一具體明確規範，訂定「行政院主計總處及各一級主計機構辦理所屬人員陞遷作業程序規定」。讓所有主計人員均能一目了然，而各一級主計機構兼辦主計人事業務人員，即使異動頻繁，亦能快速完整瞭解有關程序規定並正確辦理。

2. 打破陞遷管道藩籬，促進陞遷機會公平

基於中央、直轄市、縣（市）政府所屬各機關之職務結構及列等存在之差異，縣（市）政府所屬主計人員陞任薦任第9職等管道難以暢通，主計總處為促進整體陞遷機會之公平，爰運用職務出缺遞補比例規定、檢討遷調等機制，促進主計體系人才

之交流，打破陞遷管道藩籬。

(1) 納入直轄市遞補比例，暢通地方政府主計人員陞遷管道

為加強改善縣（市）主計人員陞遷管道，主計總處101年10月8日修正「擴大縣（市）政府主計人員陞遷管道運作機制」，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及第9職等職務出缺，辦理甄補時，以每滿5人至少1人係遞用縣（市）政府主計人員為原則。上開規定實施後雖逐步發揮成效，但各縣（市）政府主計人員多有受限地理與家庭因素，或有因中央與地方業務之屬性差異等，影響參與陞遷甄審之意願。經主計總處依據反映並全般考量後，改以直轄市所屬主計職務為調整樞紐，解決地理因素及業務屬性

論述》管理·資訊



適應問題，並帶動中高階主計人員交流，於 104 年 7 月 2 日將規定名稱修正「擴大地方政府主計人員陞遷管道運作機制」，規定中央、直轄市一級主計機構所屬職務列等最高為薦任第 8 職等及第 9 職等主計職務出缺，辦理甄補時，中央以每滿 5 人至少 1 人、直轄市以每滿 8 人至少 1 人係遴用縣（市）政府主計人員為原則。但該職缺無縣（市）政府主計人員應徵者得排除計列。

(2) 配合主辦職務出缺建構遷調歷練及交流平台

主辦人員之職期遷調，應依主計人員遷調規定逐年分三階段檢討辦理，遇有職務出缺時，一級主計機構應就所屬任現職滿 4 年以上主辦人員檢討遷調（得將滿 2 年以上者併同檢討），如均無遷調者，則再徵詢鄰近地區屆滿 6 年以上之主辦人

員，如均無人擬遷調再辦理遴補事宜。又為加強落實遷調，並增加跨一級主計機構之遷調歷練，其中屬薦任第 9 職等以上主辦職缺者，於報送主計總處公告甄審時，均由主計總處再整體考量協調遷調或同意公告甄審。

(3) 建構主計總處職缺與各主計機構人才交流機制

以往主計總處之職缺並無明定遴補各主計機構人員之規範，嗣為增加優秀主計同仁至主計總處歷練之機會，經先函定其後並納入陞遷作業程序規定，明定主計總處各業務單位（主計資訊處除外）薦任視察及專員職務出缺，以每滿 5 人應有 1 人外補各一級主計機構所屬主計人員為原則，並將主計人員幹部培育班受訓成績優異學員及養成訓練班結業成績前 3 名人員列為優先遴補對象。

(二) 鬆綁基層主辦進用規定，改善遴補人員困難由於縣（市）所屬職務列等結構、地理交通因素等，基層主辦職缺長期存在遴員困難及人力不足調配之問題，主計總處之前即為解決各縣（市）政府兼任（辦）主計業務人力問題，放寬國民中小學設置規定，此次配合組改檢討主計人事法規，為進一步改善遴補基層主辦問題，翻轉以往許多任用人員之限制如下：

1. 寬鬆基層主辦職務遴用人員之主計職務採計範圍

將主計條例第 20 條職務列等最高為薦任第 7 職等以下基層主辦主計職務所需具備資格條件之「曾任官等、職等主計職務」範圍，含括曾任會計、統計職系同職組各職系之職務，以應解決實務上遴員困難之問題。

2. 鬆綁非主計職系人員得參加地方基層主辦職缺遴選

考量主辦人員具有財務責任，爰擬調任主辦職務者以曾任主計或審計人

員為限。惟地方各一級主計機構所屬機關、學校遇有委任第 5 職等至薦任第 7 職等會計員或薦任第 6 至第 7 職等會計主任職務出缺，經辦理內陞程序 1 次以上無人應徵而改採外補時，得將符合一定學經歷及考績條件之曾任財稅行政職系、金融保險職系合格實授年資與主計條例第 20 條所定主計資歷相符人員納入遴補對象。

3. 採計兼任（辦）主辦主計業務年資為主計職務年資

以往有關主計職務年資僅能採計合格實授之年資，本次經過許多溝通，終於獲得突破，於主計條例施行細則規定，依主計條例及各機關組織法規規定，經主計系統指派兼任（辦）各機關主辦主計職務之非主計人員，於擬任各機關職務列等最高為薦任第 7 職等主辦主計職務時，其兼任（辦）年資累計達 5 年以上，且符合所定曾獲一定獎勵及未曾受處分條件者，得採計其兼

任（辦）年資為主計條例第 20 條第 4 款應具「曾任主計職務 2 年以上」規定之主計職務年資，以鼓勵兼任（辦）主辦主計業務人員。

4. 服務基層機關及偏遠地區年資加計資績分數

(1) 有關得以採計積分之基層機關範圍原僅限於鄉（鎮、市）公所主計機構，加計分數規定為年資滿 5 年者 4 分、滿 4 年者 3 分、滿 3 年者 2 分、1 年以上未滿 3 年者 1 分。修正後之規定則將縣（市）政府主計機構職務納入，以鼓勵主計人員至該等主計機構歷練。

(2) 增訂地方一級主計機構視實際需要，得規定將其所屬位於偏遠地區機關、學校列為基層機關範圍，於辦理授權各該一級主計機構核派職缺之內陞作業時比照計分，以鼓勵主計人員至偏遠地區基層機關服務。

三、考核獎懲方面

(一) 年終考評與績效結合，帶動主計服務效能之提升
主計總處於主計系統導入績效管理觀念，自 99 年起訂定主計總處評核各一級主計機構（構）年度業務績效考評標準表，將年終考績與績效結合。嗣經檢討精進績效考評規定，於 102 年 7 月 16 日訂定「主計總處對各一級主計機構年終考評制度」，有關考評項目與標準則逐年配合主計政策目標及工作重點檢討修正，考評制度重點如下：

1. 目標：使年終考績合理反映業務績效及整體貢獻程度，鼓勵主計創新研究及引導主計人員落實服務導向之工作理念。

2. 考評重點

(1) 各一級主計機構重大貢獻事蹟考評。

(2) 業務績效考評標準所列項目之考評，並依提報主計業務創新變革精進獎勵及評審結果酌予加分。

論述》管理·資訊

3. 考評作業

(1) 中央與地方一級主計機構考列甲等人數比率核列作業，分別分組並以績效名次配置甲等比率。

(2) 績效名次較優者得超過 75%，名次在後者則核配較低甲等比率，整體主計系統考列甲等比率仍以不超過 75% 為原則。

(二) 鬆綁主計人事管制，解除每人每年平均獎勵額度之限制

主計總處前經統計各一級主計機構對所屬主計人員之每年平均獎勵額度差異甚大，為避免因寬濫不一，影響主計系統內獎懲之公平性，且由於獎懲結果亦為陞遷考核項目之一，將進而影響陞遷之公平性，爰多年來對於中央及地方一級主計機構所屬每人每年平均獎勵額度定有額度限制，且按年統計檢討。嗣據建議並經審視年度統計結果，各一級主計機構獎勵差異情形業已大幅縮小，爰自 102 年 12 月解除

每人每年平均獎勵額度之限制。由各一級本綜覈名實、信賞必罰之旨辦理，仍應避免浮濫。

四、訓用合一方面

主計總處每年訂有全國主計人員訓練進修實施計畫，由主計人員訓練中心及各一級主計機構舉辦培育及專業研習班別，以強化主計人員核心職能，每年訓練約 2 萬多人次，並建構訓用合一機制如下：

(一) 參加主計專業訓練陞任評分考核加分

1. 參加通過訓練認證之主計人員研習班別者，其訓練時數以 1.5 倍計算。
2. 參加 101 年度起舉辦之會(統)計養成班、幹部培育班者，其訓練評分以 2 倍計算。

(二) 建構幹部培育班與陞遷密切結合機制

各一級主計機構應確實推薦具發展潛能值得培育之人員參訓，參訓學員成績優異者，予以結合陞遷原則如下：

1. 主計總處列管追蹤陞遷情

形。成績「優」等者，於 3 年內、成績「甲」等者，於 5 年內協助完成職務調整。

2. 其餘學員由薦送之一級主計機構妥適處理其陞遷機會。

3. 遇有薦任第 9 職等以上職務出缺時，通知尚未異動學員報名甄審。

肆、結論

主計總處對於主計人事制度一向秉持止於至善之目標不斷精進。上述主計機構及員額設置制度之變革、主計人事管理制度之革新與蛻變，其中之策略產生來源，許多係來自於傾聽各級主計機構人員所反映的意見，或來自於主計總處於推動人事業務中實務觀察到所屬主計機構及人員之需求，本著創新思維，銳意針對問題，不受限於原有法規制度而加以突破創新。而其目標則在於建構良好之主計人事環境，培育及充實主計人力資源，並讓主計同仁得以在主計大家庭中發展與成長，作為主計業務推動之堅實後盾。❖