

# 由巨觀到微觀論員額評鑑措施 在機關人力管理運用

員額評鑑為一政策工具，關切的重點不僅是機關人員數目增減，透過此措施可深入瞭解機關業務人力配置與運用之合理性，據以作成具體人力配置或調整之建議，並將評鑑結果作為機關進行人事管理與人力運用的基本依據，促使機關人力在「總量管理」內作有效彈性調整運用。

**游金純**（行政院主計總處人事處處長）

## 壹、前言

為瞭解各機關組織及員額合理化配置，行政院前於 84 年訂頒「行政院人力評鑑服務團實施計畫」，每年均邀集行政院相關幕僚機關及學者專家組成「行政院人力評鑑服務團」，選擇 6 至 10 個重點機關進行實地評鑑，實施以來確能發現機關人力配置情形之問題與提出諸多建設性意見。

中央政府機關總員額法於 99 年 4 月 1 日公布施行，其中第 8 條明訂，各機關應定期

評鑑所屬機關員額總數之合理性，並依相關法令對於不適任人力採取相關管理措施。員額評鑑之方式亦由過去每年由行政院擇定重點機關（構）評鑑，改為各一、二級中央機關每 2 年需對所屬機關進行全面性評鑑，員額評鑑已成為評估各機關人力工作狀況及員額合理配置之常態性機制（行政院人事行政總處，2014）。

總員額法實施後，員額總數已受到限制，除了授權主管機關透過員額分配程序進行調整外，也必須發展出一套具備

公信力的評鑑機制，藉由定期檢討組織成立目的、現行狀況以及未來發展願景等，瞭解業務變化趨勢及人力消長情形，據以重新調整機關既有的員額配置，使各機關人力獲得有效運用（林靜玟，2011）。爰此，各機關可以員額評鑑結果為基礎，妥善運用於機關整體策略、未來業務發展狀況及人力合理配置。

## 貳、現行員額評鑑執行方式

員額評鑑（人力評鑑）係



指：「透過一套標準化的之評量技術，對於受評機關、團體或單位組織結構、功能職掌、員額配置及人力運用等面向，進行客觀理性之評估，從而發現缺失並謀求改進之一種检查工作」。其評鑑的重點為機關員額配置的適當性、效率、效能與特殊政策考量等（呂育誠，2008）。

依中央政府機關總員額法第 8 條，「各機關應定期評鑑所屬人力之工作狀況，並依相關法令對於不適任人力採取考核淘汰、資遣、不續約、訓練、工作重新指派等管理措施……。員額合理性之檢討，應特別著重機關策略和業務狀況配合程度。評鑑結果可要求員額應予裁減或移撥其他機關，移撥員額時，現職人員不得拒絕，但得依相關規定辦理退休、資遣……。」復根據中央政府機關員額管理辦法第 17 條第 2 項，評鑑重點應包括組織、業務、人力、財務、工作方法與流程及其他等項目。

為瞭解各機關業務運作狀況、單位組設、員額配置及人力運用情形，並提升業務與員額配置合理性，行政院人事行政總處（以下簡稱人事總處）

依總員額法及員額管理辦法規定，以及行政院 99 年 3 月 18 日院授人力字第 09900068212 號函規定，擬訂員額評鑑計畫，並會同學者專家及相關機關組成評鑑小組，辦理 105 年度員額評鑑作業，就機關之組織設置、業務發展及人力運用等多元評估面向進行評鑑，並對機關人力資源運用預為規劃因應，以確保人力供需之質量均衡，達成人力與業務之相稱性與員額合理配置之目標，俾作為各機關人力規劃之參考。

根據行政院所訂定的「行政院辦理所屬二級主管機關員額評鑑計畫」，該計畫之主要內容如下：

### 一、評鑑對象

行政院所屬二級主管機關。

### 二、評鑑方式

由評鑑機關（評鑑小組成員）先行就各受評機關所提報之自評書面報告辦理書面審查及研擬分析意見，如有需進一步瞭解之業務，則提送評鑑小組會議確認，並進行後續實地訪視作業。

### 三、評鑑重點

為使員額評鑑之運作能更符合工作分析精神，並扣合業務與員額配置連結之核心目標，評鑑重點融合組織、業務、人力、經費及工作方法與流程等面向，調整為「機關整體性資料」、「業務單位相關資料」、「輔助單位相關資料」及「其他資料」等四大項評鑑重點。

#### （一）機關整體性資料

包括機關名稱、層級、隸屬關係，機關沿革（近 5 年）、設立目的及法定職掌，內部單位組設架構圖，近 3 年機關整體人力配置情形等。

#### （二）業務單位相關資料

包括單位職掌業務情形，單位各項業務之內部組設及員額配置情形，工作情形，業務屬性，業務與其他機關業務之相互關係等。

#### （三）輔助單位相關資料

包括各機關輔助單位業務職掌、單位組設、人力規模、配置情形等。

#### （四）其他資料

包括財務面，行政流程及工作簡化成效，因應機關

未來核心業務發展，預測規劃未來3年人力需求及人力來源等。

#### 四、評鑑小組成員

由行政院業務主管單位、國家發展委員會、行政院主計總處、勞動部、行政院公共工程委員會及人事總處等機關與學者專家若干人組成，並得視評鑑需要，邀請業務相關領域之機關代表參與；並指派適當層級人員擔任召集人（領隊）。

#### 五、評鑑程序

##### （一）評鑑作業啓動

受評機關請依評鑑重點項目先行辦理自評，並研提受評書面報告。

##### （二）書面資料審查

評鑑小組成員就受評機關所研提之受評書面報告開始進行審查。評鑑小組成員如於審查過程中遇有相關疑問，可於審查期間逕電洽受評機關單一聯絡人提出詢問。評鑑小組成員所提疑義原則由聯絡人統一回應，必要時，經徵得評鑑小組成員同意後，始得轉請業務單位回應，惟聯絡人於評鑑期

間仍應持續追蹤後續處理情形。受評機關對於評鑑小組成員所提疑問無法即時回應者，應於提問後7個工作日內提出書面說明，並同時知會評鑑機關。

##### （三）研擬分析意見

評鑑小組成員依評鑑重點項目填具評鑑意見表（擬具審查意見）送評鑑機關。評鑑機關依據受評機關相關評鑑資訊、業務推動情形，以及評鑑小組成員所提建議，初步綜整研擬分析意見及實地訪視計畫。

##### （四）召開評鑑小組會議

評鑑機關召開評鑑小組成員第一次會議，確認研擬分析意見及是否進行實地訪視，如經決定無須進行後續實地訪視，即可逕予研擬評鑑結論初稿召開綜合座談會議；如有尚待釐清或欲進一步瞭解之相關業務，則進行後續實地訪視作業。

##### （五）實地訪視

評鑑小組確認須進行後續實地訪視之受評機關後，將以業務深度訪談、實地作業觀察或資料查閱等方式進行。評鑑機關將依實際情形，

另行函發實地訪視計畫。

##### （六）召開綜合座談

研擬評鑑結論初稿，邀集評鑑小組成員及受評機關會商。

##### （七）評鑑結論建議事項執行

評鑑結論函送受評機關據以執行，受評機關每半年送評鑑機關管考。

### 參、機關人力充分運用到個人長才發揮

員額評鑑主要目的在於使人力運用發揮最大的綜效，並作為員額合理配置之基礎。各機關根據員額評鑑結果，藉機重新檢視組織設計、業務運作與人力運用的情形，將各機關平均業務量及政策目標之優先順序等通盤考量後，作為未來員額配置及人力調配參考。

#### 一、因應機關年度施政目標重點，整體規劃業務推動方向之人力

各機關每年度依據行政院施政方針，配合中程施政計畫及核定預算額度，並針對經社情勢變化及未來發展需要，編定次年度施政計畫，以及關鍵



績效指標。透過當年度員額評鑑顯示之結果，有助區隔不同業務的重要性或優先次序，並檢視現行推動重點之之必要性（例如是否維持、修正或廢止）與可替代性（例如是否可以採委外方式由民間辦理），便於釐清目前政策內容的適當性，扣合未來政府部門業務發展趨勢或轉型推動之可，進一步重新規劃人力調度與運用。

## 二、配合實際業務需求，逐步調整單位間與單位內人力合理配置

透過各單位間實際業務消長情形、績效達成程度、人力與業務配置、加班情形、休假情形等比較，得以瞭解各業務單位工作負擔是否確有差異，將各單位間人力調整，妥善運用；更甚，透過比較單位內層級相當人員業務量之差距，得以讓單位主管重新評估單位間人力配置，提高單位人員間流動性，改善勞逸不均情形，合理配置人力，創造人力運用效能。

## 三、強化單位人才培育，落實經驗傳承及提升人員職能

藉由員額評鑑資料顯示各單位內平均年齡、平均年資等人力結構數據，可瞭解平均服務年資相對較低之人員異動頻繁原因，以及單位間人力結構情形。因此，為避免現職人員退離後，人員與經驗未及銜接傳承，預先規劃未來人員退離時接班等培訓事宜，諸如強化專業知能、落實經驗分享等，有效提升機關人力素質及職能潛力。

## 四、整併工作方法及簡化流程，節省機關人力成本並彈性運用人力

員額評鑑係由相關領域專長之機關代表及學者專家等組成之評鑑小組，通盤檢視機關作業流程與工作方法，並應用現今資訊技術革新方法，配合趨勢提出整併相關系統設置或運用擴大授權等方式，提供機關多元加值服務之建議，有效減輕同仁工作負擔並提升行政效率，並將節省之人力相對調整至人力需求面較大之機關重點新興業務。

## 肆、結語

為有效提升政府效能，員額評鑑不僅是重要政策工具，

更會連帶影響各機關組織編制、業務推動等，更進一步探討機關內部人力資源的管理運用與素質的提升，對組織與人員進行全面性的檢視。

透過員額評鑑之過程，對機關在管理與運用人力配置等方面，能夠發掘機關運作可能的不足或優勢，有效連結機關內組織、業務、人力、財政、工作方法與流程等多元面向，將有限員額配置於重點施政部門，並致力提高每一單位人力的產出水準，更能有助於提升機關內部人力管理妥善運用，並重新規劃未來內部調整方向。

## 參考文獻

1. 行政院人事行政總處（2014）。「員額評鑑服務專區」，2015年12月17日取自行政院人事行政總處，網址：<http://www.dgpa.gov.tw/mp.asp?mp=381>。
2. 呂育誠（2008），「建立總員額管理架構下之人力評鑑制度」。行政院人事行政局委託研究報告。
3. 林靜玟（2011），「建構員額總量管理下的員額評鑑」。人事月刊，第52卷第3期。❖