



# 從策略性人力資源發展踐行 主計人員職期遷調制度

因應全球化趨勢，公部門對於人力的培育與發展思維必須隨著改弦易轍。本文試圖透過策略性人力資源的角度來闡述主計人員職期遷調制度，期使藉由主計人員的職期遷調作為，提升整體人力活力，進而協助政府創造更高效能。

游金純（行政院主計總處人事處處長）

## 壹、前言

面對全球化競爭與資訊科技快速發展的時代潮流，國內、外政經環境情勢瞬息萬變，機關內部人力素質成爲展現政府行動力的重要基石。相較於非政府部門，政府部門更需視員工學習課題爲人力資源管理的策略性議題，政府部門員工具有較高之工作保障，工作能力易因久任而有退化或不足之情形，而致面對組織變革之能力下降，因此，爲避免此一困境，

人力資源發展的趨勢也逐漸走向策略性概念，政府部門必須積極提供員工改善工作能力及服務行爲之機會，進而結合組織績效目標，宏觀規劃整體人力資源方向，此即策略性人力資源管理（Strategic Human Resource Management；SHRM）之理念。

人力資源乃是組織中最重要的資產，亦是競爭優勢之必要條件，如何妥爲運用及發展主計人力資源，成爲行政院主計總處（以下簡稱主計總處）

主計業務能否推動及行政效能是否提升之關鍵。爲增加各級主計人員職務歷練，以活化主計人力，職期遷調向爲主計總處之重要策略性人事管理政策。基此，本文將分別就策略性人力資源管理意涵、主辦人員職期輪調機制、功能及其他人事管理系統之職期遷調規範進行說明。

## 貳、策略性人力資源管理之內涵

策略性人力資源管理爲

組織運用與管理人力資源之重要途徑，其最主要之精神，在於強調整合組織中有關「人」（people）的管理，與組織所欲達到「結果」（result）之決策，以使二者成為策略性的關係。換言之，策略性人力資源管理，重視組織透過對人有關的管理實務、政策與策略的一種整合的安排。這種安排受到組織策略、組織系絡以及社會經濟系絡的影響而決定，同時，此種以人為主的策略性整合安排，也對決定它的各種組織策略、組織系絡以及社會經濟系絡產生影響（Alcazar et al., 2005；施能傑，2006；蔡秀涓，2006）。

具體而言，策略性人力資源管理，也就是指組織的人力資源管理各項政策，要能融入組織目標達成的策略之中，以使人力資源管理扮演促成與支持組織目標達成的積極性策略角色（Michael Armstrong & Stephen Taylor, 2017）。藉由將人力資源管理整合至組織總體目標的規劃過程，強調人力資源管理對組織目標使命的支

持，以及建立各人力資源管理措施的橫向聯結與相互支援，組織即能確保人力資源管理有助於組織目標的達成。

由於策略性人力資源管理具有以上內涵，因此，政府部門組織進行策略性人力資源規劃，有以下六點重要性（Pynes, 2004）：

- 一、可使組織更精確地配置人力，同時也更有效率地達成組織策略性目標。
- 二、能促使組織進行人員再調動（replacement），並填補既有職缺。
- 三、可提供對組織人事預算更正確的作業基礎。
- 四、使人員甄補更有效能與效率。
- 五、使組織規劃人員訓練與發展工作時，更能有效聚焦。
- 六、協助維持或改善組織人力多樣化的需求。

對政府部門而言，策略性人力資源管理除了要兼顧組織與人員雙重需求外，更要從宏觀角度考量政府政策與社會整體資源限制，以及政府部門組織所能產生的生產力或貢獻。

政府不僅要面對外在環境更多要求與挑戰，可用資源也較以往更為受限，因此反映在人力運用問題上，勢將導入更多成本效益概念。而藉由策略性人力資源管理，正可作為因應此困境的選擇，且因政府部門人事管理工作，本具有「牽一髮而動全身」的特質，因此採行策略性人力資源管理觀點，將有助於跨越不同工作之本位思考，並使人事管理工作更密切結合機關及人員需求（呂育誠，2006）。

### 參、主辦人員職期遷調規定

全國主計人員計有 1 萬 2,388 人，置於 4,438 個主計機關（構）服務（截至 105 年 12 月底），建構起一個超然獨立的主計網絡結構。主計人員扮演著政府資源分配之執行者、決策資訊之提供者、我國財政制度之制衡者等角色，而主辦人員更擔負著財務審核之重大責任。

主計總處作為全國主計最高機關，為達成主計超然獨立



之目的，因之建立各項策略性人事管理政策，使主計人員能安心服務，勇於肩負財務監督責任，不致受到所在機關長官之好惡及政局變動的影響，以確保發揮制度之功能。

職期遷調即為主計總處重要策略性人事管理政策之一，為增加主辦人員之職務歷練，培育主計人才及避免久任一職而產生積弊，爰於主計機構人員設置管理條例第 26 條規定：

「各級主辦人員應建立職期輪調制度；其辦法，由中央主計機關定之。」並據以於主計機構編制訂定及人員任免遷調辦法第五章及主計人員遷調規定訂有主辦人員職期遷調之實質操作內涵，重點說明如下：

### 一、辦理權責區分：

(一) 主計總處單位主管或副主管與所屬主計機構職務列等相當之主辦人員或副主管間之遷調、主計總處單位主管間之遷調、各一級主計機構主辦人員之遷調及地方議會主辦人員之遷調由主計總處檢討統籌辦理。

(二) 各級主計機構職務列等最高為簡任第十職等以上佐理人員及職務列等最高為薦任第九職等以上主辦(管)人員之遷調，由各一級主計機構彙案檢討；如有辦理跨一級主計機構之遷調者，應先徵詢各該一級主計機構同意，並均以派免建議函陳報主計總處核辦。

(三) 所屬職務列等最高為薦任第八職等以下之主辦(管)人員，由各一級主計機構依授權規定檢討核辦。

### 二、職期計算方式：

(一) 主辦人員之職期定為四年，期滿應予檢討遷調，經檢討確有連任必要者，得連任一次。其職期自現職實際到職之日起算，但有下列原因之一者，職期自改任之日重行起算：

1. 原任會計員、統計員或主計員，因其主計機構改設為會計室、統計室或主

計室，而改派調陞為主任者。

2. 或機關修正組織編制，原主辦職務改置不同官等之主辦職務，配合辦理改派者。

3. 或配合組織調整或縣市改制直轄市(含準直轄市)，移撥改派不同機關之主辦職務者。

4. 或配合組織調整或縣市改制直轄市(含準直轄市)，原任機關與其他機關整併成立新機關，而重行改派者。

(二) 所謂現職年資只擔任同一主計機構現任職務之年資，並以月計算，未滿一個月者以一個月計。

### 三、檢討遷調機制：

(一) 各級主計機構主辦職務出缺，應儘先配合辦理職務遷調，就所屬屆期遷調主辦人員檢討，如無適當遷調人選，再行辦理陞遷甄審(選)作業。而職務列等最高為薦任第九職等以上主辦職務出缺，則應將徵詢

情形及檢討遷調情形一併陳報主計總處。

- (二) 屆期遷調之各級主辦人員，應於每年一月至三月主動協商其他屆期遷調之主辦人員，依程序報請權責機關（構）辦理職務遷調。屆期未主動協商辦理遷調者，各一級主計機構應於每年四月至八月為其辦理職務遷調，並於每年九月底前將辦理職務遷調情形及尚待遷調人員名冊陳報主計總處統籌核辦。
- (三) 如依上開程序仍無法完成遷調者，則由主計總處統籌作跨部會、跨縣市之協商遷調作業。

#### 四、例外規定：

- (一) 主辦人員有下列情形之一並層報經主計總處核准者，得再延長任期：
1. 最近三年內屆滿屆齡退休限齡，或已提出申請退休有案。
  2. 本人重病需長期治療。
  3. 家庭遭遇重大變故。

4. 業務上有留任必要。
5. 因機關地處偏遠、離島地區或其他特殊原因而無適當職務可資遷調。
6. 配合政策辦理組織調整事宜。

惟各級主辦人員經核准連任或延長任期者，仍應逐年檢討遷調。

- (二) 一級主計機構於主辦職務出缺時，應先就所屬同序列任現職滿四年以上主辦人員檢討遷調，並得視業務需要將所屬同序列任現職滿二年以上主辦人員併同檢討遷調，其中職務列等最高為薦任（派）第九職等主辦職缺，並得視需要將同序列之主管（科長、組長）納入檢討遷調人選。
- (三) 各一級主計機構得視單位狀況及業務實際情形，在不違背上述規定下，另訂補充規定，並報主計總處備查。

#### 肆、其他人員職期遷調規範

除主計人員訂有職期遷調之規範外，人事人員、政風人員及關務人員亦訂有類似之職期遷調規定，簡述如下：

##### 一、人事人員部分

依行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點第 18 點至第 21 點規定略以，各級人事主管，除人事管理員外，應實施職期調任。人事主管人員職期，一任三年，得連任一次。因業務特殊需要或家庭因素，於連任期限屆滿後得延長一年。職期屆滿調任人員，主管機關人事機構主管，由行政院人事行政總處直接辦理；職務單列或跨列薦任第九職等以上人事主管，由各主管機關人事機構主動協調其他合於遷調人員，依程序報請該總處核派，如確無適當職缺可資遷調，應於每年十二月填報擬予延任人員清冊，陳報該總處核辦，其餘由各主管機關人事機構依規定辦理。

##### 二、政風人員部分

依政風人員陞遷甄審作業要點第 11 點及第 12 點規定略



以，同一陞遷序列主管人員及同一陞遷序列佐理人員，應配合職務性質及業務需要，實施職期遷調。各級政風機構主管人員職期為三年，期滿得連任一次。佐理人員職期為六年。但有因業務特殊需要或家庭等因素者，經報請法務部核准者，得再延長之。

### 三、關務人員部分

依關務人員職期調任互調或輪調辦法第 3 點至第 7 點規定略以，關務署為配合業務需要，每年於上、下半年度，各辦理該署及所屬各關間關務人員調動一次。但必要時，得隨時辦理。

關務署各組室主管及各關關務長、副關務長之職期為三年，得連任一次，因業務特殊需要，將關務署署長核定，連任期限屆滿，得特准延長一年；關務人員除前列人員外，其餘各級單位主管之職期為三年，期限屆滿，因業務特殊需要，經機關首長核定，得連任一次。非擔任主管關務人員，在同一單位任期以不超過三年為原則，期限屆滿，因業務特殊需

要，經機關首長核定，得再延長二年。而前揭人員有因業務特殊需要或家庭等因素者，得經權責機關首長核定，暫緩辦理調動。

綜觀前開人事管理相關法規，皆對主管人員定有職期遷調規定，惟主計人員職期遷調相較於人事、政風或關務人員，職期較長，且暫緩調任之規定較具彈性，因此，除達成職期遷調之目的，亦能兼顧機關業務需求與同仁之意願。此外，主計總處設計出多項檢討職期遷調機制，協助各一級主計機構處理職期屆滿之主辦人員，不僅可擴大機關（構）間交流，亦提高主辦人員遷調之意願。

### 伍、主辦人員職期遷調政策之功能

為因應國內外環境的變遷，以及管理思潮的發展，主計人力之角色與功能與時俱進，其中主辦人員所需具備之能力與肩負之責任更是日益重要，爰主計總處建立之主辦人員職期遷調機制，不只著重於傳統之管理功能，更具有回應性及策略性之作為，其功能分

述如下：

#### 一、落實施政願景：

各一級主計機構之主計業務雖有其共同性，然亦有各自之特殊性，且規模與業務繁雜程度不一，所屬主計機構多寡不同，職務結構高低及陞遷機會有別，藉由主辦人員遷調機制，跨越不同工作之本位思考，提升主辦人員視野與核心職能，以使主計工作更密切結合個人與組織目標，進而落實「宏觀分配整體公共資源，促進資源運用效益，建置國際化政府會計規範，增進政府財務效能；全面提升政府統計效用，發揮統計支援決策功能；結合資訊應用，再造行政效能」之施政願景。

#### 二、強化交流機制：

為協助各級主計機構辦理職期遷調，主計總處除建立各級主計機構職期遷調名冊，提供各一級主計機構參考運用，並重新檢討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之作業流程，針對職務列等最高為薦任（派）第

九職等以上主辦職務，將原由各一級主計機構主動徵詢鄰近地區同序列職期屆滿六年以上之主辦人員遷調意願之作業方式，修正為由主計總處統一辦理全國同序列主辦（管）人員遷調意願之徵詢，此不僅擴大了徵詢範圍，亦提供了職期屆滿之主辦人員更多的選擇機會。此外，主計總處也訂定了擴大地方政府主計人員陞遷管道運作機制，以提升地方政府主計人員之陞遷管道，增加更高職務歷練機會，並促進中央、直轄市與縣（市）政府主計人才交流。

另為強化各一級主計機構辦理職務列等最高為薦任（派）第九職等以上主辦人員職期遷調作業，主計總處於陞遷程序中導入須徵詢同序列主辦（管）遷調意願的機制，提供用人機關（構）選才，並視需要召開主計總處遴薦小組會議，以促進跨一級主計機構間同序列主辦（管）人員之遷調與交流。

### 三、型塑團隊網絡：

組織中人力資源的發展，

除人力妥善運用外，構築友善工作職場也是非常重要的一環。因此主計總處在落實職期遷調政策，培育主辦人才之際，也同時關注其家庭生活與生涯規劃，以兼顧主計人員身心平衡發展，型塑相互依存之團隊網絡。而任免遷調辦法的21條中所規定得延長任期的規定，即是讓主計人員在職涯發展過程中，能獲得涵蓋工作、生活、身心健康等各面向之照護，以營造互動良好之組織文化。

### 陸、結語

主計人力素質之良窳，攸關主計行政效能之高低，有良好專業素質之主計人力，才能有效推動主計行政業務。主辦人員職期遷調制度不只是消極防止久任所產生之弊端，積極面更負有活化主計人員人力資本之重責大任。主計總處將持續運用職期遷調作為推動策略性人力資源發展之重要途徑，以使主計人力資本保持競爭力、創造力及專業力，牽引整個主計團隊發揮動能，回應知識經濟時代之各種變遷與契機。

### 參考文獻

1. 呂育誠，2006，策略性人力管理意涵及在我國推動的展望，推動策略性人力資源管理，建構效能政府學術研討會，臺北：人事行政局：2006。
2. 施能傑，2006，文官體系能力與政府競爭力，東吳政治學報，第22期，頁1-46。
3. 蔡秀涓，2006，人力資本管理，公共人力資源管理，臺北：智勝，頁413-436。
4. Alcazar, F. M., P. M. R. Fernandez. And G. S. Gardey. 2005. "Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives." *International Journal of Human Resource Management* 16, 5: 633-659.
5. Michael Armstrong & Stephen Taylor. 2017. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 14th ed. UK: Ashford Colour Press.
6. Pynes, J. E. 2004. *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*, 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass Publisher. ❖