



主計人力管理之精進策略

組織競爭優勢來自組織人力。在政府精簡員額之政策下，優化主計人力資本並強化主計人力運用效能，乃主計人力資源管理之重要課題。本文就行政院主計總處所採取之員額管理與精實人力策略加以說明，並提出未來策進做法，期建構優良之主計服務團隊，全面提升政府財政管理之效能。

龔靜蘭（行政院主計總處人事處專門委員）

壹、前言

民國 60 年代起，我國政府即開始引進行政革新，期能解決行政效率低落的問題，並一路追隨英美等先進國家的步伐，從新公共行政、新公共管理到當今之新公共服務等理論與概念，其重要精神與內涵之一，包括透過政府組織之縮減，達到人力精簡。民國 99 年我國通過組改四法，推動行政院組織改造迄今，其中「中央政府機關總員額法」於 99 年 4 月 1 日施行，中央政府機關依該法總用人上限為 17 萬 3

千人，明確揭示員額資源之有限性。復經訂頒「中央政府機關總員額法施行後主管機關落實員額管理原則」（以下簡稱員額管理原則），規範員額配置與控管、精簡人力及檢討人力運用之措施等。至地方政府之編制員額則規範於「地方行政機關組織準則」，行政院並訂頒各項員額管理原則加以管控，以落實人力精簡並確保員額配置及運用之合理性。

主計員額含括於機關總員額，但基於其設置涉及整體主計業務的推動與主計人力之派遣及運用等事項，為應實施超

然獨立主計制度之需，爰循主計系統由行政院主計總處（以下簡稱主計總處）及授權由所屬各一級主計機構管理。又配合組織改造與政府員額精實政策，主計總處依「主計機構人員設置管理條例」（以下簡稱主計條例）第 5 條規定，於 104 年 1 月 19 日訂定「主計機構設置及員額編制標準」施行迄今。茲以政府職能並未隨組織精簡，反而因為國際與政經社會環境之變化而更趨擴張與複雜，復於上開員額管理原則所定：「各機關應合理配置業務單位及輔助單位人力，先充

實業務單位所需人力，再相對配置必要之輔助單位人力。」之員額配置規範下，原已相當精簡之主計人力更加精簡，為期主計業務順利推展，主計人力管理策略更顯重要。本文將就主計機構與員額設置、人力現況及主計總處所採取之精實人力策略加以說明，並策進未來，期發揮人力資源管理有效支援組織決策及達成組織任務之功能。

貳、主計機構與員額之設置

主計機構與員額之設置乃推動主計業務之組織結構與人力基礎，其重要性不言而喻。為期主計機構及員額設置符合精實政策，並利主計業務之推展，茲就有關設置標準之重點及設置現況概述如下：

一、主計機構設置具有可循之標準

於「主計機構設置及員額編制標準」具體規範主計機構設處、設室之標準，未達設處（室）標準之機關得選擇由上

級機關主計機構辦理、設會計員、主計員、統計員、採兼任（辦）或合併數機關設置主計機構之方式辦理。截至 109 年 12 月底止，各級政府主計機構計有 5,989 個（如扣除其中採兼任方式辦理者 1,583 個，目前置有專任主計人員之主計機構計有 4,406 個）。若按中央與地方機關分，中央 1,188 個，地方 4,801 個；若按會計、統計單位分，主計（含會計及統計）單位 959 個，會計單位 4,902 個，統計單位 128 個（附表）。

二、主計員額依各類因素計算設置標準

（一）配合各機關屬性分類規範

主計員額設置視其機關（構）業務性質及工作範圍分為政府機關（構）、公營事業機構及公立學校三類分別明定配置標準。另為應公營事業機構之運作效率與彈性需要，明定得依其事業屬性、規模、商業模式、所轄事業之多寡及主計事務繁簡等，由各公營事業機構檢討設置主計機構、員額及其內部組織。

（二）主計處（室）統計職務配置規範

為應統計業務之健全發展，明定原分設會計、統計機構，整併設主計處（室）及原未分設之主計處（室）之中央二、三、四級機關（構），以及直轄市政府

附表 各級主計機構設置情形

| 區分 | 依隸屬分 | | 依單位性質分 | | | 合計 |
|------|-------|-------|--------|-------|------|-------|
| | 中央機構 | 地方機構 | 主計機構 | 會計機構 | 統計機構 | |
| 公務機關 | 781 | 1,558 | 740 | 1,471 | 128 | 2,339 |
| 學校 | 208 | 3,229 | 208 | 3,229 | - | 3,437 |
| 事業機構 | 199 | 14 | 11 | 202 | - | 213 |
| 合計 | 1,188 | 4,801 | 959 | 4,902 | 128 | 5,989 |

資料來源：作者自行整理。

專題

主計機構配置統計職系人員及專責督導統計業務人力之原則。至各縣（市）政府主計機構則依原配置原則，置統計職系副主管督導統計業務。另為發揮規模經濟效益，各級主計機構得視需要納併所屬機關統計業務及員額，以集中辦理相關統計工作。

三、全國主計人力分析

（一）現有編制內主計人力

茲如前述，雖然各機關均有主計業務，但須達主計機構設置及員額編制標準所定設置主計處（室）或得置主（會、統）計員之規定者，才置有專任主計人員辦理。經統計，截至 109 年 12 月底，全國置有專任主計人員之主計機構計有 4,406 個，編制內主計人員計有 1 萬 2,487 人，其中會計人員占 90.67%，統計人員占 9.33%；若按性別分，女性占 77.98%，男性占 22.02%；若按機關（構）性質分，公務機關占 61.86%，學校占 27.11%，事業單位占 11.03%；若按中央與地方分，中央機關占 49.68%，地方機關占 50.32%；若按機關別分，

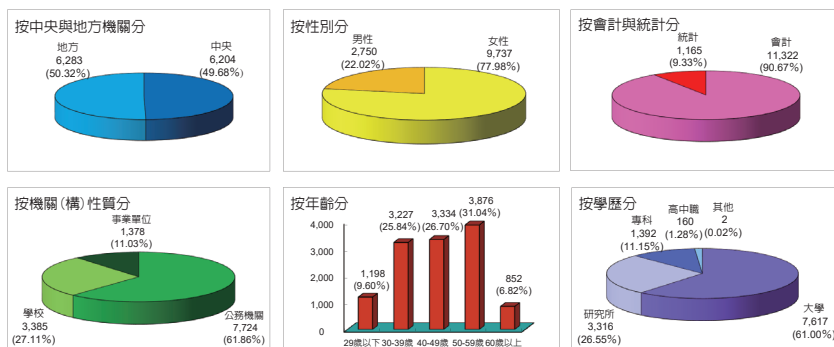
公務機關主計人員 61.86% 最多；若按年齡分，50 至 59 歲占 31.04% 最多，其次為 40 至 49 歲占 26.70%；若按學歷分，大學學歷者占 61.00% 最多，研究所學歷者占 26.55% 次之，專科學歷者占 11.15% 再次之（附圖）。

（二）未置專任主計人力之各機關主計業務辦理方式為應人力精簡政策並考量員額配置及運用之合理性，對於規模較小且主計業務較簡單，而未達設置主計處（室）標準之各機關，除部分符合規定採設置主辦 1 人（主計員、會計員或統計員）辦理主計業務外，其餘則選擇由上級機關主計機構辦理、由其他機關設置主計

機構合併辦理或採兼任（辦）方式辦理。其中由上級機關主計機構辦理及由其他機關設置主計機構合併辦理 2 種方式，乃配合行政院組織改造修正主計條例時增訂，並自 102 年 1 月 1 日實施，以補主（會、統）計員員額之減少，及兼任（辦）人力之不足。經統計，截至 109 年 12 月底止，該等未置專任主計人員之各機關計有 3,128 個，有關其主計業務辦理方式分述如下：

1. 由其上級機關主計機構辦理者：計有 459 個機關，包括中央機關 22 個，地方機關 437 個。
2. 與他機關合併設置主計機構者：計有 233 個機關，

附圖 109 年度全國主計人力統計圖



資料來源：行政院主計總處人事處。

包括中央所屬機關 27 個，地方所屬機關 206 個。

3. 指派人員兼任者：計有 1,583 個機關，其中由主計人員兼任者計 631 個機關（中央所屬機關 30 個、地方所屬機關 601 個），由各該機關遴薦適當人員兼任者則有 952 個地方所屬機關。
4. 指派人員兼辦者：計有 853 個機關，其中由主計人員兼辦者計 413 個機關（中央所屬機關 9 個、地方所屬機關 404 個），由各該機關遴薦適當人員兼任者則有 440 個機關（中央所屬機關 7 個、地方所屬機關 433 個）。

參、精實主計人力管理

組織競爭優勢來自組織人力（Pfeffer, 1994）。公務人力為機關能否達成任務之所繫，除了配置合理的員額外，還須充分有效運用人力，使人員適才適所，並充分發揮潛能，達到員額設置之目的；由前述分析可知，主計機構與員額設置

現況相當精簡。為順利達成整體主計組織之目標及任務，如何有效掌握主計人力資訊供各項人力資源管理決策參考，並加強提升人力素質與運用效能，乃當前之重要課題。主計總處對於主計人力資源管理與發展策略向來極為重視，已建立良好與深厚之基礎，並順隨資通訊科技之發展與數位轉型之趨勢，不斷與時俱進，茲就近年來著力於強化員額資料管理與運用，以及所採取之精實人力管理策略加以說明。

一、強化員額管理系統功能，提升動態人力資源管理運用

Web 版主計員額管理系統自 105 年 5 月 20 日起上線使用後，主計總處及各級主計機構得以即時、掌握與管理所屬主計機構組織及人力資訊，並加值運用於人力決策。復經於 109 年 9 月於該系統完成建置「未設專任主計人員調查作業」功能，進一步即時掌握 3 千餘個未置專任主計人員機關之主計業務辦理方式，並可依

個案需要，設定「機關類型」、「主計業務辦理方式」等篩選條件以產製報表，以應主計機構編制員額及人力運用之統計分析，進而建立循證人力決策模式，加值運用於主計組織與人力管理政策。

二、新進人員以考試分發及具主計資歷專長者為主，確保人力素質

為健全主計人力結構，提供優質主計人力，有效注入主計活力，積極推動考試用人政策，主計總處及各一級主計機構於 109 年各項考試主計類科共計提列 511 個職缺。另為維持人力素質，遇有薦任第 7 職等以下非主管職務出缺，擬遴用之非主計職系人員或非現職公務人員，除應具有擬任職務之任用資格外，並須具有一定主計資歷與專長，且其曾任公務人員期間具有 3 年以上之考績（成）者，其考績（成）須至少三分之一列甲等。

三、主計職務招募 e 化轉型，加速人才進用流程

專題

自 108 年 7 月 15 日起推動主計機關（構）徵才及應徵無紙化作業，透過全國主計網（eBAS）帳號單一嵌入，全國主計機構及人員可直接連結「主計人事相關應用系統（PMSWEB）」或「事求人機關徵才系統」依內陞、外補或遷調進行線上職缺刊登與應徵報名，徵才機關（構）於報名截止後逕至各該系統下載相關人事資料，另可透過整批下載並匯入人員資料，由系統自動核算資績分數、產製資績評分表等甄審（選）表冊。109 年並廣續配合行政院人事行政總處優化人事資料查詢作業，人事應用系統之資績評分表自動計算分數功能，降低人事甄審作業成本。

四、多元管道提升核心職能，厚植主計人力資本

組織人力資源必須具有高度生產價值性和高度知識技能獨特性，才是組織最需要的人力資本（Lepark and Snell, 1999）。主計總處對於主計人力資源發展向極重視，每年

均訂定全國主計人員訓練實施計畫，俾藉以培養與時俱進、前瞻創新的優質主計人力。109 年因受嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）影響，以致由主計人訓練中心及各一級主計機構舉辦包括基礎訓練班、養成訓練班、幹部培育班、簡任幹部研究班、領導研究班及各類專業研習班計畫有所變更或取消，總計培訓 9,808 人次。另外則持續充實真人主計 MOOCs 同學會線上服務平臺功能與課程，提供全國主計同仁快速且多元之學習方式。另並廣續推動職期遷調作業，俾增加主辦人員職務歷練，並藉以培育各層級幹部之接班人才，109 年總計遷調 718 人。另對於兼任（辦）之非主計人員，則由各一級主計機構指派專人輔導或舉辦訓練班別，強化其主計專業知能，是類兼任（辦）人員並可同時運用上開多元管道提升主計知能。

五、持續推動主計人員資料視覺化工程，支援人力管理決策

為活化人事資料之應用，積極推動各項人事統計資料視覺化，使以往依據經驗和直覺做決策之情形，得以透過視覺化之統計資料加以輔助，使決策達到循證化並更臻精準。其中全國主計人員訓練成果統計資料視覺化業於 108 年 6 月底完成建置，透過系統可直接產製參訓人員年齡、性別及學歷等各項統計圖表及分析年度變化趨勢；至於全國主計人員年度統計資料視覺化則於 108 年底前建置完成基本圖表功能。主計總處於 109 年起加以啓用，並依業務需求廣續擴增功能，俾資運用。

肆、未來策進做法

為期發揮人力資源管理有效支援組織決策之功能，主計總處除將廣續推動前開各種精實主計人力管理策略外，經審視實務運作情形，有關未來策進做法如下：

一、精進估列考試職缺作業，提升分發用人比率

為改善近幾年來，各一級

主計機構於各項考試提列任用計畫期間，未能確實預估未來職務出缺情形，於增額錄取階段提缺往往因已達待分配數而未能獲配人員，復以高考三級與普考錄取人員雙榜比例高，更使分發用人比率降低，嚴重影響人力運用與業務推展之情形，將由主計總處統計近3年主計一條鞭提列考試職缺數及未獲分配考試錄取人員之職缺情形，據以分析預估110年度考試職缺數，提列適當預估職缺，補足因高普考雙榜、未及提列考試之職缺與110年度預估職缺之差額，以縮短一級主計機構考試用人時程，俾考用密切配合，促進主計人力更新。

二、檢討主計人員調職規定及職期遷調制度，提升人力運用彈性

為應業務推動與人力運用彈性，主計總處刻正進行修正主計機構編制訂定級人員任免遷調辦法第8條有關佐理人員任職同一級主計機構之同序列年資採計規定、第25條有關主辦人員職期遷調檢討及其實務

處理作業規定，以及該辦法第25條之調職規定，並規劃建置職期輪調主辦職務資料管理系統，以應支援職期遷調決策與實務作業參考，提升主計人力管理效能。

三、簡化年度訓練進修實施計畫相關作業，提升行政效率

為應簡化主計總處與一級主計機構事務性工作，減輕人力負擔，將推動簡化全國主計人員年度訓練進修實施計畫相關作業，檢討現行報送、審查、認證作業程序及盤點各式文書表件，研議改進作業流程，整併相關報表，並增修主計人員訓練管理資訊系統功能，加深數位化程度，提升行政效率。

伍、結語

彼得定律(The Peter Principle)指出，各種組織體系均發現成員有能力不足的病態，也就是庸碌者多而人才少；才能不足而無法勝任工作，終至組織退化，一般機關均有此現象(邱華君，2000：107-108)。政府

員額管理之目的在於使組織人力能充分發揮效能。然而，若不重視人力素質之相對提升，未來仍可能造成人才不足，冗員日多之問題，仍無法提高人力運用效率。有鑒於此，主計總處將持續不斷以多元、有效率之人才培育策略，並運用各種資訊科技發揮精實主計人力之綜效，建構優良之主計服務團隊，全面提升政府財政管理之效能。

參考文獻

1. 邱華君(民89)，警察行政，中央警察大學。
2. Lepark, D. P. and S. A. Snell (1999). The Human Resource Architecture: Toward A Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review* 24: 31-48.
3. Pfeffer, Jeffrey (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business School Press. ❖