

主計人事角色功能的蛻變

主計人事政策在近年來已由傳統的消極之人事管理朝向主動積極之策略性人力資源管理，各項人事措施聚焦於為全國1萬3千多名主計同仁提供最佳的人事服務，提昇主計人力素質，並配合主計處總體施政目標之有效達成。

◎ 禡宏德 (行政院主計處人事處處長)

壹、前言

隨著社會環境的變遷，政府職能不斷擴張，民眾對政府效能之期望日益高漲。為回應人民之需求及提升國家競爭力，1990年代起政府改造蔚為全球性風潮，我政府亦加入政府改造之行列；人事機構一直是政府改造主要推動或協力者之一，為使人事單位及人事人員在此過程中發揮更積極的策略性功能，人事政策規劃已由

傳統的人事管制功能，逐步轉型為積極前瞻的「策略性人力資源管理」。

行政院主計處（以下簡稱主計處）之人事政策這幾年來亦配合朝向主動積極之策略性人力資源管理方向推動，各項人事措施聚焦於為全國1萬3千多名主計同仁提供最佳的人事服務，提昇主計人力素質，並配合主計處總體目標之有效達成。本文即針對主計人事角色功能之轉變及近幾年來主計人

力資源管理諸多重要措施擇要說明。

貳、主計人事之角色功能與發展

有關主計人事之角色功能，簡述如下：

一、從人事管理體系而言

主計處人事處之角色定位是主計處之行政輔助單位，亦是人事管理系統之一環；人事

人員扮演二種功能，其一是人事政策與法制之推動者，負責貫徹執行人事法令制度。其次是機關首長的人事幕僚，提供專業資訊，以協助機關首長解決人事問題。

二、從業務功能範圍而言

依主計處組織法規定，主計處設人事處，依法辦理全國主計人員人事管理事項；是以，該人事處除辦理主計處及所屬機關之考試分發、任用、陞遷、俸給、待遇、考核、獎懲、保障、訓練、服務、差勤、保險、福利、退休、撫卹等人事管理事項外，並應依主計機構人員設置管理條例規定，辦理主計人事法制、主計機構設置、員額編制，主計人員之任免遷調、考績、資遣、退休、撫卹及平時考核、獎懲，訓練、進修等事項。

三、人事人員角色功能之轉型

策略性人力資源管理強調「策略管理」，人事人員之角色轉型為積極的策略規劃與價值創造功能。因此，人事人員被賦予策略夥伴、員工管理貢獻者、轉型與變革管理者、行政管理專家等多元角色，其功能內涵包括組織診斷、創造組織價值、整合人力資源管理各項功能、提供員工成長資源、協助員工能力提升、員工關懷及發展、組織發展、文化與價值變革、組織改造、績效管理、流程改造、行政業務簡化等。

參、近年來致力推行之人力資源管理措施

每位主計同仁都是主計處最重要的資產。主計處近年來除依據行政院頒之各項人力資源管理策略，積極於處內推動核心價值、核心能力、員工心理健康協助、公務人力資本衡量制度、績效管理與績效獎金制度外，並積極著力於主計人

員之陞遷發展、人才培訓及人事作業流程簡化及電子化等層面之改革，茲分述如下：

一、在主計人員之陞遷及取才方面

「陞遷」及「取才」在人力資源管理上是非常重要的一个課題。在組織方面，如果無法「陞遷」得人，或是「取才」非人，將影響業務推動及行政效能。另一方面，由於「陞遷」機會影響每個同仁之「職涯發展」，如果沒有公平合理之陞遷機制，則可能埋沒良才並影響員工士氣。是以，許主計長璋瑤到任以來，主計處在陞遷、取才制度方面做了許多改革。

(一) 建立公平合理之陞遷制度，暢通陞遷管道

1. 主計人員之陞遷係依公務人員陞遷法及主計機構編制訂定及人員任免遷調辦法等相關規定，本公平、公正及公開之原則辦理。惟因各一級主計機構所屬編制員額多寡

及職務設置有異，中央與地方職務列等結構不同，以致產生陞遷機會不均之情形。主計處為解決上開問題，使久任績優之主計同仁均有公平合理之陞遷機會，並促進各一級主計機構人才之交流，除自93年建立及推動陞遷推薦制度，使表現績優之同仁經由主辦人員之推薦，加深用人機構之瞭解，以增加其陞遷機會外，並建立主計處核派之人員遴薦陞遷運作機制，使薦任第九職等主計主辦以上職務出缺時，得排除各一級主計機構以陞任其所屬人員為主之情形，而使所有應徵人選立於公平合理之基礎上參加甄審，也使職務出缺單位得以遴選到最適人選。

2. 又為暢通第四序列薦任第八職等主計主辦人員之陞遷管道，使其得與第五序列之非主管人員有公平之機會陞遷薦任第九職等主計主辦職

務，於94年9月規定，如有第四序列人員與第五序列人員同時應徵薦任第九職等主計主辦職務，應併同提送甄審委員會先就該二序列應徵人選之資績情形決定由那一個序列參加甄審，再進行後續甄審作業。

3. 經由推動上開機制，非但使久任績優之主計同仁得以優先遴薦陞遷，不再受任職之主計機構編制結構大小影響其陞遷機會，更使各職缺均能遴選到最適合之人選，確實達到促進陞遷管道暢通與公平合理之目標；主計同仁只要符合陞遷條件且表現績優，定可逐步獲得陞遷。

(二) 落實職務遷調，增進職務歷練機會

職務遷調為培育人才的機制之一，透過職務遷調可增進主計人員職務歷練，使其工作豐富化，並可促進主計人員交流，是以，主計處近幾年來，積極落實職務遷調制度，除規

定職務出缺應先行檢討所屬及徵詢同地區屆期輪調人員外，並修正主計機構編制訂定及人員任免遷調辦法相關作業規定，自93年起，將原配合退休期程辦理輪調之方式，改為由當事人主動協商、各一級主計機構協商及由主計處統籌作跨部會、跨縣市之協商等三階段辦理。

(三) 新進人員以主計類科考試及格人員為主

鑒於所屬主計機構遴用非主計人員之比率逐年增加，將產生主計系統人力結構及素質問題，自93年度起，規定各一級主計機構進用人員應以主計類科考試錄取人員為主，嗣為具體落實，於94年8月訂頒主計處及所屬主計機構新進人員作業原則，規定薦任第七職等以下非主管職務出缺時，應依規定列管職缺申請分發考試錄取人員，如確有自行遴用人員之必要時，應遴用具相關條件之主計專業人才，並注意其品德

及考核紀錄。

二、在人才培訓方面

21世紀是知識經濟的時代，亦是一個終身學習的時代。面對社會快速變遷及政府組織職能之調整，發展主計人力資源，培養主計人才，乃主計處賡續推動的重點工作之一，相關重要措施如下：

(一) 開辦各種主計訓練班次

主計處設有訓練委員會，審查全國主計人員年度訓練進修實施計畫及其執行。主計人員訓練中心有系統、有計畫性的辦理基礎訓練班、養成訓練班、幹部訓練班、領導研究班及各種專業研習班等訓練班次，另各一級主計機構亦應業務需要，辦理各種專業訓練班次。依95年度訓練計畫，主計處及各一級主計機構預計辦理之訓練計176班次，訓練人數預估約2萬人次。

(二) 訓練資源共享及整合

為整合主計處及各主計機



● 人事處處長宏德上課情形

構所辦之各項訓練，該處於93年10月建置「Web版主計人員訓練管理資訊系統」，以彙報年度訓練計畫、進行課程認證、辦理報名及參訓通知，並提供訓練資訊，使訓練資料完整登錄及有效應用，並達訓練資源共享及無紙化之目標。

(三) 建立主計訓練認證制度

為提昇整體主計人員訓練素質之一致性，並達訓練資源整合之目標，訂定「行政院主計處暨所屬各一級主計機構訓練認證作業要點」，以各種訓練

及專業研習之課程為認證標準，課程之類型分為預算、會計、決算、統計及資訊等5類，計95項課程。

(四) 推動專業核心能力

「核心能力」係指成功扮演某一職位或工作角色所需具備的才能、知識、技術、判斷、態度、價值觀和人格。主計處業經選定該處暨所屬主計機構6項重要核心業務及所需核心能力，並編製專業核心能力辭典，於94年8月函知所屬各一級主計機構；初期可據以評量所

屬人員之核心能力情形，導入訓練發展，提高主計人力素質，未來將研議核心能力與各項人事管理功能結合的管理及運用架構，以建立能力導向之人力資源管理制度。

三、在人事作業流程簡化及電子化方面

為簡化人事業務，提昇人事服務效能，近幾年來主計處在人事作業流程簡化及電子化方面做了相當多的努力：

(一) 作業流程標準化，並加強授權

全面檢討66項主要人事工作作業，訂定作業流程圖，配合修正分層負責明細表，使第3層〈科長〉代行公文由23%提昇至約45%，並配合電子化作業，大量簡化流程及充分授權。

(二) 有效運用人事資訊系統，人事資料全面e化

視窗版「主計人員人事資訊系統」啓用以來，各項人事

業務，均利用該系統辦理，並按月查核人事資料登錄情形；自92年起，每2年均定期請全國主計人員重新校正個人人事資料，94年校正工作業於94年12月辦理完成。人事資料已全面e化，並可充分支援各項人力資源管理措施之運用。

(三) 運用主計處行政知識網平台e化

運用主計處行政知識網，將各項人事費申請，諸如：子女教育補助、婚、喪、結婚補助、進修補助、加班費、出差旅費、健康檢查補助等之申請、經費動支、核發作業全部電子化；另並建置新進人員報到作業、離職人員交待查核系統，使人員報到及離職作業電子化，大幅簡化工作流程。

(四) 運用全國主計網平台e化

運用全國主計網路，建置主計人員互調資訊、職期輪調名冊系統、優秀主計人員選拔作業、職缺通報、考績甄審委員改選作業等，使主計處與所

屬主計機構之各項人事業務及溝通作業大幅簡化。

肆、結語

主計處人事處一向以成為主計人力資源管理專業幕僚，並提供全國主計同仁最好的人事服務為目標。近年來主計人力資源管理政策以關懷同仁陞遷發展、加強主計人力資源運用及提升人事服務效能為重點，雖已獲致初步成果，但在整體主計人力資源管理策略上，如何以更前瞻及整體性之作法，整合各項人力資源策略及功能，使全國主計人員均能在良好之工作環境下，以創新、進取、專業之核心價值，發揮主計最大之功能，則是主計人事工作當前面臨之挑戰。我全體主計人事同仁，均應積極面對本身角色功能之轉變，砥勵精進，善盡人事專業幕僚之角色，以有效協助主計處達成整體施政願景。❖