# 連江縣政府107年度人力資源管理報告

職稱：處長

報告人：林承澤

中華民國107年9月12日

# 目錄

[連江縣政府107年度人力資源管理報告 I](#_Toc521686435)

[目錄 II](#_Toc521686436)

[重要摘要 V](#_Toc521686437)

[壹、 機關核心業務概況 1](#_Toc521686438)

[一、 核心業務現況與未來 1](#_Toc521686439)

[(一) 機關各核心業務及相應辦理人力之情況 1](#_Toc521686440)

[(二) 預估未來3年業務量或質之可能變動 1](#_Toc521686441)

[貳、 人力資源概況 2](#_Toc521686442)

[一、 人力結構與配置分析 2](#_Toc521686443)

[(一) 機關整體和各類人力、3條鞭及3條鞭以外單位、各官職等和主管職務等的人力數配置現況和變化。 2](#_Toc521686444)

[(二) 各單位實有人力數的現況和變化。 4](#_Toc521686445)

[二、 人力特性分析 4](#_Toc521686446)

[機關整體職員各項特性的重要現況和變化狀況，包括原住民、女性及身心障礙者等人力情形 4](#_Toc521686447)

[三、 人力離退分析 5](#_Toc521686448)

[(一) 機關3條鞭以外單位職員的離職、退休率狀況。 5](#_Toc521686449)

[(二) 未來4年的退休人數預估，特別是簡任官等人力退離情形。 5](#_Toc521686450)

[(三) 同仁的離職傾向 6](#_Toc521686451)

[四、 用人費用分析 6](#_Toc521686452)

[(一) 機關用人費用支出、結構和變化狀況。 6](#_Toc521686453)

[(二) 各類人員人均薪資獎金費用和變化 6](#_Toc521686454)

[參、 人力運用與培育發展 7](#_Toc521686455)

[一、 人力運用分析 7](#_Toc521686456)

[(一) 就機關整體和各單位的工時運用狀況、平均每人工作負擔和非主管工作時間狀況等面向，撰寫重要現況和變化狀況。 7](#_Toc521686457)

[(二) 工作指派和職務間的契合狀況，以及同仁自認對工作的態度和投入度 8](#_Toc521686458)

[二、 一般性人力發展分析 9](#_Toc521686459)

[(一) 同仁的人力資本現況（特別是工作經驗和年齡）和變化。 9](#_Toc521686460)

[(二) 同仁參加與業務相關的訓練時數和類別之狀況、業務單位人員具備相關考試類科及格之比率，及與業務相關專業證照之比率。 9](#_Toc521686461)

[(三) 機關為維持或增進同仁工作知能技術的一般性訓練措施或學習活動狀況與次數 12](#_Toc521686462)

[(四) 各單位對新進同仁及工作績效待改善同仁（如近5年內考績乙等3次以上或丙等1次以上）採行工作教導或職務調整的具體機制作法或狀況 12](#_Toc521686463)

[(五) 同仁對自己工作能力的評價 13](#_Toc521686464)

[三、 關鍵性人力培育分析 13](#_Toc521686465)

[(一) 機關各層級主管人力的人力資本現況（含工作經驗和年齡）和變化。 13](#_Toc521686466)

[(二) 機關就各級主管職務所實施的人力培育作法，以及現任主管的持續學習狀況。 14](#_Toc521686467)

[(三) 現職主管領導同仁工作的狀況。 15](#_Toc521686468)

[肆、 同仁職場評價 15](#_Toc521686469)

[一、 工作滿意度 16](#_Toc521686470)

[二、 功績化人事管理措施 17](#_Toc521686471)

[三、 健康工作環境 19](#_Toc521686472)

[四、 組織氣候人力資源管理的重要課題與建議 19](#_Toc521686473)

[伍、 人力資源管理的重要課題與建議 21](#_Toc521686474)

[一、 人力配置合宜性 21](#_Toc521686475)

[(一) 機關核心業務和機關任務的契合狀況。 21](#_Toc521686476)

[(二) 機關各單位人力配置與負責核心業務（含經費、公文等工作負擔）的契合狀況，以及各單位承辦人力配置比率、主管監督人數和機關輔助人力配置比率等狀況。 22](#_Toc521686477)

[(三) 機關未來幾年內是否有顯著人力缺口的狀況。 23](#_Toc521686478)

[(四) 其他重要課題。 24](#_Toc521686479)

[(五) 提出必要的人力資源管理行動建議。 24](#_Toc521686480)

[二、 人力運用充分性 25](#_Toc521686481)

[(一) 討論各單位人力出勤和上班時數狀況。 25](#_Toc521686482)

[(二) 討論機關同仁的工作態度狀況。 26](#_Toc521686483)

[(三) 討論其他重要課題。 26](#_Toc521686484)

[(四) 提出必要的人力資源管理行動建議。 26](#_Toc521686485)

[三、 人力工作能力準備度 27](#_Toc521686486)

[(一) 現有人力（含主管）工作經驗和能力之一般狀況，以及機關就非主管人力因應核心業務所需知能的工作能力準備狀況。 27](#_Toc521686487)

[(二) 機關對培育未來主管和現職主管的準備狀況。 28](#_Toc521686488)

[(三) 其他重要課題。 29](#_Toc521686489)

[(四) 提出必要的人力資源管理行動建議。 29](#_Toc521686490)

[四、 人事管理措施功績性 29](#_Toc521686491)

[(一) 人事管理措施功績化狀況。 29](#_Toc521686492)

[(二) 健康工作環境狀況。 29](#_Toc521686493)

[(三) 同仁工作滿意狀況。 29](#_Toc521686494)

[(四) 同仁對主管管理行為的看法。 30](#_Toc521686495)

[(五) 其他重要課題。 30](#_Toc521686496)

[(六) 提出必要的人力資源管理行動建議 30](#_Toc521686497)

[五、 其他 30](#_Toc521686498)

[(一) 機關人力的未來離退狀況（含同仁離職意願）。 30](#_Toc521686499)

[(二) 機關主管的性別代表性係數狀況。 31](#_Toc521686500)

[(三) 其他重要課題。 31](#_Toc521686501)

[(四) 提出必要的人力資源管理行動建議。 32](#_Toc521686502)

[(五) 機關（單位）如有依本報告結論，做成精簡職員、聘用、約僱預算員額或改列超額出缺不補或員額調整移撥情形之意見，請詳述機關（單位）名稱、精簡或調整移撥員額類別、人數及具體（預計）完成時間。 32](#_Toc521686503)

[各項統計表單 33](#_Toc521686504)

# 重要摘要

本案緣於行政院人事行政總處為協助各人事機構人事主管瞭解機關人力資源現況，利用「網際網路版人力資源管理系統」（WebHR）上的相關數據，撰擬一份服務機關的人力資源管理報告，該報告除應提供給服務機關首長參考外。每位人事主管應該要有能力掌握自己機關的人力資源現況及相關數據，從中發現機關可能的問題，並與服務機關首長充分溝通，使首長瞭解機關的人力資源現狀，以打造一個「以服務機關為導向」的人事服務體系。

茲謹就本府各處(不含府外機關學校)於前開人資系統數據資料統計結果分析，擇要陳明如下：

1. 組織成員：本府自有財源不足仰賴中央補助，另以離島偏遠及

人口土地面積過小，核算正式人力為離島3縣中最

小，又地理環境限制等因，存在地方特考無法足額

錄取，現職人員出缺甄補不易問題。非核心業務需

仰賴約僱與約用人力，及業務需中央經費挹注，多

賴非正式人力共同完成。預估未來3年本府之核心

業務除了重視量化，品質的提昇也是必須努力的目

標，倘正式人力遲遲無法順利甄補，非正式人力比

例過多(最多為產發、教育、文化)造成員額組成有

畸形之趨勢。綜上，在追求業務推動成長過程中，

亦應定期檢視業務內容及整體業務狀況，可評估減

少非核心業務項目，適時調整人力配置比例。

二、職員人口特性分析：整體年齡平均數為47.8歲，公職年資為20.1年，碩士及學士分別有32.4%及40.5%，男性73%女性27%，整體而言與106相比變化不大，但年改後會影響退休意願，以及新近考試錄取人員中男女性比例，女性相對較現職為高，應重視未來長期結構變化(如人力老化及女性公務員增加)情勢。

三、工作績效提升部分：

統計顯示公文量及加班時數，平均而言並無偏高情形，整體人力

並無不足情形；至於工作成就、升遷機會、主管領導、考績與績

效連結等面向卻低於全國平均值，爰就此提出改善意見如下：

(一)訓練心得分享:如參與重要訓練(專業知能)、出席業務相關會議

會討論事項，應請同仁於會後利用局處內部會議分享心得，以擴大學習效果。

(二)發掘同仁專長:透過辦理科長級以上各種研習班，培訓同仁提升邏輯思維層次，加強各主管敏銳的觀察力、協助主管知人善用，發掘所屬的專長。

(三)強化同仁職務歷練:透過工作指派、職務輪調，強化個人歷練，找尋個人能發揮的舞台。

(四)彈性支援:各主管適時協助所屬，鼓勵所屬間互相幫補，解決工作壓力，營造良好組織氣氛。

(五)員工協助方案:安排心靈諮商，協助壓力調適，情緒紓壓。

(六)訂定內部控制制度:管控各局處重要業務，建立相關SOP，降低錯誤發生率。

(七)工作教導:由有經驗的前輩或主管協助經驗傳承，指導業務。

四、人力新陳代謝部分：107年薦任主管和簡任主管人數中符合退休者比率皆為5成，雖然年改會將自願退休年齡後延，但應正視人才培育及接班人養成計畫預作準備，以及主管人力銜接及業務的推展恐將呈現青黃不接及人才斷層問題，應正視未來3-5年積極人才培育規劃。

五、職務輪調部分：本府是由經驗豐富、年齡較長之員工組成，對於經驗傳承及工作熟悉度較佳，但相對久任本機關一職，無輪調制度而致同仁工作內容一層不變與疲乏，建議先由機關單位內部科與科之間輪調，進而評估局處間輪調制度建立

六、其他建議：(一)持續辦理人力評鑑，發現機關人力運用問題及提供改善意見。

(二)辦理績優人員(團體)選拔工作，鼓勵同仁積極創新以帶動機關組織正向良好氛圍。

(三)未來3年每年離退者大多數是男性，但新進者女性人數不少於男性，因此政府部門女性人力比例自然會有繼續逐年上升持續增高的趨勢，未來並應著重於女性能參與高階主管培育歷練機會，促使女性主管有機會擔任領導決策職務。

(四)本縣因地理環境及交通限制，工作條件存在諸多不利因素，雖有離島加給誘因，對於年輕外來公務人員，吃、住已成高額負擔，故應加強營造友善環境(如住宿等)，來提高同仁久任意願。

(五) 在工作滿意度評價面向，本府40%同仁認為主管會公平的對待同仁，並認為分工合理性比率為26.7%，代表機關內主管公平性與業務分配仍有進步的空間，在調整業務分配時與部屬多溝通，才能化解意見歧異。

# 機關核心業務概況

## 核心業務現況與未來

### 機關各核心業務及相應辦理人力之情況

本府(指各一級單位，不含府外機關學校及事業單位)各業務單位之核心業務，經查均係辦理組織法規職掌內明訂事項並以編有專屬預算科目者為主，以及執行縣長施政政見亦為業務推動重點。

本府與其他多數縣(市)政府普遍存在自有財源不足，而須仰賴中央補助之情形外，另以離島偏遠及人口土地面積過小之特性，依據中央法規核算正式編制人力規模為離島3縣中最小，又以地理環境限制等因，存在正式人員列入地方特考無法足額錄取，以現職人員出缺向外甄補不易問題。非核心業務需仰賴非正式人力(約僱與約用等臨時人力)，以及縣政重點業務需中央經費挹注始得以順遂推動，相較其他正式人力較為充沛之縣市而言，本縣則多賴非正式人力共同輔助以完成中央所交辦事項。

### 預估未來3年業務量或質之可能變動

導引縣政發展之主軸為縣長施政白皮書，以及未來4年至8年綜合發展計畫，有系統一步步踏實地朝階段性目標邁進，是以未來3年本府各單位之業務除量增加外，相對也帶動業務質的變動。又以地方政府推動業務的良窳關係中央統籌分配款及補助經費比例，是預估未來3年本府之核心業務除了重視量化，品質的提昇也將是本府推動上開業務所必須努力的目標，倘正式人力遲遲無法順利甄補，非正式人力比例過多造成員額組成有畸形之趨勢。

綜上，在追求業務推動成長過程中，亦應定期檢視業務內容及整體業務狀況，可評估減少非核心業務項目，適時調整人力配置比例。

# 人力資源概況

## 人力結構與配置分析

### 整體和各類人力、各官職等和主管職務等的人力數配置現況和變化。

本府受限於總員額數以258員為上限，目前各機關除警察、消防、醫院及各級學校外，已編列230員分配於本府及所屬各一、二級機關中，其中有28員額配置於馬祖日報社、公共汽車管理處及連江縣自來水廠等事業單位中，日後可評估採取縣府修編方式將該28員額改配置於機關單位中，以改善現有編制職缺不足限制(可透過逐年編列預算員額控管人力)，事業單位則回歸其業務屬性運作。

本府於106年辦理組織修編，配合中央機關組制再造作業，重新劃分權責，其中變革較為重大者有：一級單位環保局改制為一級機關環境資源局、一級單位交通局及觀光局改制為一級機關交通旅遊局、財政局併稅捐處成立財政稅務局、一級單位企劃室與秘書室合併改制為行政處、二級機關地政事務所改制為一級機關地政局，民政局社會福利業務併入原衛生局成立衛生福利局，考量各業務單位均對人力有所需求，爰本府除人事及政風單位外，各機關單位均有增加編制員額數，是以於不調減各機關單位預算員額(職員及約聘僱等合計人力)前提下，採約僱人員出缺不補方式逐年檢討約僱人員比例，以回復組織適確之人力組成規模。

本府編制員額117員，106年預算僅編列107員，控管10員，107年預算編列增加2名為109員，控管8員；約僱員額106年及107年均為40員。108年經本府預算審議委員會審查刪除約僱人員1名，另聘用人員部分，本府編列5員，至於中央補助計畫得不列入預算員額5%之控管者有3員，合計8員，均依規定於機關預算員額數5%內進用。

經統計本府各單位人力有半數係由薦任人員組成，平均職等約為薦任第7職等，現職人員中主管人數比率超過三成，雖有超過其他縣市之情，然此為編制員額設計使然。

另由缺額數分析，106及107年分別為22員及20員，其中列入考試職缺數分別為14員及15員，缺額比率佔預算員額算數約2成上下，顯示本府基層職務缺額比例偏高，與本縣地處離島人才難以羅致有顯著關係，也導致了主管人數比率有偏高現象。

### 各單位實有人力數的現況和變化。

組織修編後本府各單位預算員額多有增加，惟本縣地處偏遠，基層職務仍以提列地方特考為主要甄補人力之方式，

府內各一級單位現職人員組成均為簡、薦、委制之公務人員，無教師及醫事人員，106年組織修編後，本府提列1職缺列入106年高普考試及13職缺列入106年地方特考中(不含所屬機關)，合計14職缺，107年高普考試及地方特考分別計有2職缺及13職缺列入各該考試任用計畫，合計15職缺，上開職務出缺列入考試分發期間，雖得僱用職務代理人，但因屬短期性工作，以致人員招募不易，106年及107年分別有5員及4員未能招募到職代。

## 人力特性分析

### 機關整體職員各項特性的重要現況和變化狀況，包括原住民、女性及身心障礙者等人力情形

由職員人口特性分析，本府(不含人政及主計)年齡平均約47歲，機關服務年資平均約10年，公職年資平均約20年，至於人事、政風及主計單位平均年齡約43歲，機關服務年資平均約5年，公職年資平均約15年，二者相較後者人員較為年輕，任公職年資亦較短，另平均服務年資較短，應與該單位輪調制度有關。

另由機關年資分佈比率觀之，單位年資10年以下比率超過5成，至於人事、政風及主計10年以下比率更將近9成，顯示後者年資相較資淺，有流動情形較高情形。

## 人力離退分析

### 職員的離職、退休率狀況。

本府106年職員離職人數3員，離職率為4.5%，離職人員3員中，其中1員為因組織修編調整職務，另1員雖屬降調但為降調為二級機關首長，實質薪資為增加，故僅1員因個人因素調離本府。106年退休人數1員，退休率為1.5%，為簡任人員並屆齡退休。

### 未來4年的退休人數預估，特別是簡任官等人力退離情形。

108年至111年本府共7名符合屆齡退休，其中簡任僅為1名，雖年金改革後將自願退休年齡往後延，然本府簡任人員中大多符合退休條件，故未來人才培育與世代交替是不可迴避的課題。

### 同仁的離職傾向

經查本府人員離職原因主要為個人因素，如家庭、工作環境及生涯規劃等因素離職。另本縣因地理環境及交通限制，工作條件存在諸多不利因素，雖有離島加給誘因，對於年輕外來公務人員，吃、住已成高額負擔，故應加強營造友善環境(如住宿等)，來提高同仁久任意願。

## 用人費用分析

### 機關用人費用支出、結構和變化狀況。

106年本府平均人事費支出結構，薪資佔70.10%，獎金佔12.95%，加班費1.99%，退休撫卹保險佔13.3%。人事費佔決算數比率為8.39%，用人費用加業務費佔決算比率為9.29%，人事費佔公務預算經常門實現比率為17.04%。顯示人事費支出比率不算高，主因為本府為主管機關經常門之獎補助費費用高達61.31%，相對人事費顯示支出比例會較本縣其他機關為低。

### 各類人員人均薪資獎金費用和變化

106年本府平均薪資為政務人員190萬(比主管少)5千4百元，職員106萬1千4百元，約聘僱51萬1千5百元，技工工友為54萬8千6百元，各級主管為140萬3千4百元。因政務人員為為一級單位機關局處首長比照簡任十二職等進用，故薪資較高，另各級主管除有主管加給外，大多較一般同仁資深，故薪資差距較大。此外，技工友適用勞基法及有離島加給等因，薪資較聘僱為高而產生工級比員級(聘僱)薪資為高現象，在講求人力成本時代，應將工員勞動生產力增加(或部分取代基礎行政工作)。

# 人力運用與培育發展

## 人力運用分析

### 就機關整體和各單位的工時運用狀況、平均每人工作負擔和非主管工作時間狀況等面向，撰寫重要現況和變化狀況。

1、本縣於107年1月起使用WebITR線上差勤系統，其中106年以前部分因組織修編造成部分資料匯入無法對應，以致僅106年度資料匯入，無法將前3年資料產製進行分析及評估，爰以107年度1至7月之平均實際工時與出勤狀況進行解析。

2、依各單位人員平均實際工時與出勤狀況顯示：

(1)本年1月至7月各局處實際工作天數平均值為92%，其中主計處實際工作天數平均值較高為96%，其餘局數皆與平均數相差不遠。

(2)已休假天數比率平均為55%，其中產發處為最高87%、政風處為最低20%(因人員流動，且新進人員目前尚餘受訓階段)，另各單位主管已休假天數占26%相對偏低。

(3)公假外請假天數平均為4.3天，由民政處(6.1天)及政風處(6.2天)較高、主計處(2.3天)及產發處(2.6天) 公假外請假天數最低，其中各單位主管為2.7天，亦屬偏低。

(4)公假天數平均為6.7天，政風處因新進人員受訓，故公假天數高達22.7天；其中人事處因本年辦理全府多次研習課程，公假亦達13.3天。最低公假天數平均落在產發處1.6天。

(5)申報加班天數平均為6.1天，其中民政處(12.2天)、主計處(11.4天)、教育處(8.6天)及文化處(9.5天)皆因業務性質，故位於前列。最少申報加班則係工務處(2.6天)及產發處(2.3天)。

(6)申報加班補休未休畢天數比率平均值為36%，其中工務處為56%居首、產發處55%次之，均須於年底前申請加班費或於1年期限內補休。加班補休未休畢則為民政處(17%)及政風處(18%)最低。

### 工作指派和職務間的契合狀況，以及同仁自認對工作的態度和投入度

由問卷調查顯示，同仁對於工作指派與業務分工半數以上認為不合理，對於各職務間與其工作複雜度和困難度也顯示不成比例，相較全國統計資料有偏低現象，然而該問卷資料統計樣本數偏低，僅不到3%的職員填答，與全國填答率相較仍然偏低，統計資料並無法完全顯示職員對其職務之認同，但仍然顯示了職員對各職務與其職責程度有其重新檢討並分配之必要。

## 一般性人力發展分析

### 同仁的人力資本現況（特別是工作經驗和年齡）和變化。

由於106年度本府辦理組織修編，爰僅統計106及107年度職員人口特性，依近2年人口特性分析顯示，簡任人員均無異動，僅人事、政風及主計之薦任人員有5.9%的異動率，又由年齡及年資分析，本府人員於機關服務平均年資超過10年，表示本府各單位是由經驗豐富、年齡較深之員工組成，對於經驗傳承及工作熟悉度較佳，然也因流動性偏低，缺少外部新成員加入，以致組織結構較為僵化、缺乏活力。

### 同仁參加與業務相關的訓練時數和類別之狀況、業務單位人員具備相關考試類科及格之比率，及與業務相關專業證照之比率。

職員之學習類別平均時數顯示，統計至本(107)年八月底，本府全部職員之平均學習時數為48.9小時，並以政策能力訓練平均時數28.3小時最多且參與率為95.1%，其中薦任主管及簡任主管之參與率均達到100%，另領導力發展訓練簡任主管之平均時數2小時及參與率37.5%，均略低於全部職員之9.5小時、參與率50%，而薦任主管雖平均時數為7.1小時低於平均值，參與率為64.7%卻高於平均值，顯示薦任主管參加領導力發展訓練之參與率及時間均較簡任主管為高。而自我成長及其他訓練之各階層平均時數及參與率均不高。 業務單位職員具備與業務相關之專業知能顯示，業務單位申請考試類科及格的合計比率僅33.9%，惟原項目之標準為：機關各業務單位申請國家考試的考試類科（可能一個以上，原則不超過3個），然本府為地方政府，所轄各業務單位之業務職掌均不相同，是提報之考試類科亦差異甚大，如僅以3個考試類科判斷本府職員是否具備相關之專業知能，則與實際情形相去甚遠，故將各業務單位個別分析結果如下：

1. 民政處申請國家考試的考試類科主要為一般民政、勞工行政、戶政，具備業務單位申請考試類科及格的合計比率為66.67%。
2. 教育處申請國家考試的考試類科主要為教育行政、一般行政，具備業務單位申請考試類科及格的合計比率為57.14%。
3. 產發處申請國家考試的考試類科主要為經建行政、農業技術、一般行政，具備業務單位申請考試類科及格的合計比率為50%，
4. 工務處申請國家考試的考試類科主要為土木工程、經建行政、建築工程，因此具備業務單位申請考試類科及格的合計比率為85.71%。
5. 文化處申請國家考試的考試類科主要為文化行政、一般行政，具備業務單位申請考試類科及格的合計比率為66.67%。
6. 行政處申請國家考試的考試類科主要為一般行政、法制、資訊處理，具備業務單位申請考試類科及格的合計比率為81.25%

基上；各業務單位職員具備與業務相關之專業知能整體平均為67.74%。

另外具備業務相關國家證照或技術證書的比率中證書之認定，因本府無設置專責採購單位，如有採購案須由各承辦人自行辦理，故將採購證照列入，另本府為處離島以觀光立縣，並以國際島嶼為目標，故將英語能力證照證照列入，本府具備以上2種證照之比率為38.7%。

### 機關為維持或增進同仁工作知能技術的一般性訓練措施或學習活動狀況與次數

本府無設專責知訓練中心，因次為配合業務需要，各處於法規更迭及新的政策下達時，會適時辦理相關之專業訓練，依職員之學習類別平均時數統計機關業務知能訓練全部職員之平均時數為8.6小時，參與率為67.10%，簡任主管平均時數7.6小時、參與率62.5%及薦任主管之平均時數8.4小時及參與率70.6%，與整體差異不大，故可看出本府之機關業務知能訓練已達6-7成，且各層級職員均會參與。

### 各單位對新進同仁及工作績效待改善同仁（如近5年內考績乙等3次以上或丙等1次以上）採行工作教導或職務調整的具體機制作法或狀況

一、辦理教育訓練:如採購法訓練專班、新進人員座談會，各機關單位自辦業務相關法規研習、各單位利用局處務會議分享業務辦理心得或檢討等。

二、發掘同仁專長:針對有薦任資格同仁辦理科長研習班，培訓同仁提升邏輯思維層次，並辦理主管座談會，加強各主管敏銳的觀察力、協助主管知人善用，發掘所屬的專長。

三、強化同仁職務歷練:透過工作指派、職務輪調，強化個人歷練，找尋個人能發揮的舞台。

四、彈性支援:各主管適時協助所屬，鼓勵所屬間互相幫補，解決工作壓力，營造良好組織氣氛。

五、員工協助方案:安排心靈諮商，協助壓力調適，情緒紓壓。

六、訂定內部控制制度:管控各局處重要業務，建立相關SOP，降低錯誤發生率。

七、工作教導:由各單位有經驗的前輩或主管人員協助經驗傳承，指導辦理業務。

### 同仁對自己工作能力的評價

依職場評價調查有關組織氣候中之自我認知中(相信自已具備足夠的知能，做好目前的業務項目)，正向百分比為73.3%(全國各機關67.5%)，在期待能夠處理比現在業務更具挑戰性的工作，正向百分比為60%(全國各機關50.5)，顯示本府同仁對自已工作能力上之評價均高於全國，認同自已工作上之表現，並正向看待面對更具挑戰性之工作。

## 關鍵性人力培育分析

### 機關各層級主管人力的人力資本現況（含工作經驗和年齡）和變化。

依本府各級主管人數與人口特性觀之，簡任主管平均公職年資(含本機關及他機關年資)為31年，薦任主管平均公職年資(含本機關及他機關年資)為20.7年，以其公職年資檢視其均具備一定時間公務資歷，對主管層級來說，具備豐富公務經驗及領導能力，另簡任主管平均年齡為52.8歲，薦任主管平均年齡為48.6歲，相對來說，其簡任主管及薦任主管平均年齡差異不大，且2018年薦任主管人員和簡任主管人員符合自願退休者比率皆為50%，倘人才培育及接班人養成計畫未能及時預作準備，主管人力銜接及業務的推展將呈現青黃不接及人才斷層問題，主事者應正視未來3-5年積極人才培育規劃。

### 機關就各級主管職務所實施的人力培育作法，以及現任主管的持續學習狀況。

本府因地處離島往返台馬需搭乘飛機或船舶，派員赴台參加訓練所費之時間及費用成本高昂，故無法大量派員赴台，僅能由自行規劃辦理，去(106)年本府針對本府暨所屬副局處長、專員及技正等層級辦理**菁英培訓班**，邀請卡內基訓練蒞馬講授「溝通與領導力菁英團隊」1.5天之課程，參訓人數共計32人，今(107)年則針對薦任非主管人員辦理**科長培育班**，邀請公私領域之專家學者蒞馬講授「夥伴關係營造」、「賦權與當責」、「大數據應用」、「兩心兩力(企圖心、同理心、協調力、執行力)」、「目標管理與績效設定技法」、「問題分析與解決」、「顧客導向服務」及「財務管理與成本效益」等共計4天之課程，參訓人數40人，未來將持續辦理**科長精進班、局處首長培力課程及委任基層人員培訓等課程**，並研議每四年縣長就任後適時辦理各一級機關**首長共識營**。

### 現職主管領導同仁工作的狀況。

依職場評價分析，本府同仁對主管領導之公平性(公平對待同仁及工作指派與分工合理性)均低於全國平均，顯示同仁並不滿意主管之領導，另主管與同仁關係正向百分比亦低於全國平均，顯示主管並無法有效帶領及清楚交待同仁各項業務分工及績效要求，使同仁無法發揮其最大之工作效能。在授能方面(給予同仁自主空間及鼓勵同仁表達自已意見)，正向百分比亦低於全國，同仁期待更大之自我表現空間。主管對於同仁工作業務上之困難，應該主動瞭解並協助解決，給予適時建議並應持續加強同仁間之互動與溝通，才能有效提升工作效率。

# 同仁職場評價

為瞭解同仁對於本府職場評價，對同仁工作滿意度、人事管理措施、工作環境、組織氣候等4大面向進行問卷與分析，茲對各項調查分別說明如下：

本府106年僅12人完成填答問卷，12人之相關基本資料羅列於下：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 性別 | 男性 | 5 |
| 女性 | 7 |
| 任職官等 | 薦任 | 6 |
| 委任 | 6 |
| 是否擔任主管職務? | 是 | 4 |
| 否 | 8 |
| 公務年資 | 5年以下 | 6 |
| 6年至10年 | 3 |
| 26年以上 | 3 |
| 年齡 | 29歲以下 | 3 |
| 30歲至34歲 | 3 |
| 35歲至39歲 | 2 |
| 40歲至44歲 | 2 |

## 工作滿意度：

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 評價 構面 | 次構面 | 題目 | 機關填答正向評價百分比(%) | 機關填答中立評價百分比(%) | 機關填答負向評價百分比(%) | 機關填答無法判斷百分比(%) | 機關填答平均值 | 機關填答標準差 | 機關填答中位數 | 全國填答正向評價百分比(%) | 全國填答中立評價百分比(%) | 全國填答負向評價百分比(%) | 全國填答無法判斷百分比(%) | 全國填答平均值 | 全國填答標準差 | 全國填答中位數 |
| 工 作 滿 意 度 | 工作適合度 | Q01 | 66.7 | 20 | 13.3 | 0 | 3.60 | 0.83 | 4 | 66.7 | 26.5 | 5.7 | 1.1 | 3.75 | 0.81 | 4 |
| 主管的領導公平性 | Q02 | 40 | 20 | 33.3 | 6.7 | 2.86 | 1.23 | 3 | 63.1 | 23.9 | 11.4 | 1.7 | 3.64 | 0.96 | 4 |
| Q03 | 26.7 | 26.7 | 40 | 6.7 | 2.64 | 1.15 | 3 | 56.3 | 29.1 | 13.1 | 1.5 | 3.52 | 0.95 | 4 |
| 離職傾向 | Q04 | 86.7 | 13.3 | 0 | 0 | 4.33 | 0.72 | 4 | 55.9 | 27 | 14.4 | 2.7 | 3.57 | 1.01 | 4 |
| 工作成就感 | Q05 | 53.3 | 26.7 | 20 | 0 | 3.33 | 0.82 | 4 | 55.3 | 34.7 | 9.1 | 0.9 | 3.55 | 0.87 | 4 |
| Q06 | 26.7 | 53.3 | 20 | 0 | 2.93 | 0.96 | 3 | 45.6 | 34.9 | 18.2 | 1.4 | 3.31 | 0.99 | 3 |
| 薪資 | Q07 | 60 | 26.7 | 13.3 | 0 | 3.47 | 0.74 | 4 | 46.1 | 36.7 | 16.5 | 0.7 | 3.32 | 0.94 | 3 |
| 陞遷機會 | Q08 | 40 | 26.7 | 26.7 | 6.7 | 2.93 | 1.21 | 3 | 36.4 | 41.6 | 19.5 | 2.5 | 3.17 | 0.95 | 3 |
| Q09 | 26.7 | 13.3 | 53.3 | 6.7 | 2.57 | 1.09 | 2 | 20.7 | 41.8 | 32.3 | 5.2 | 2.81 | 0.98 | 3 |

有關工作滿意度之評價構面係就工作適合度、主管的領導公平性、離職傾向、工作成就感、薪資、陞遷機會等6項次構面調查，經問卷分析，本府整體平均值為28.66(全國各機關平均值30.64)，進一步探究發現本府同仁對於工作適合度、主管領導公平性、工作成就感、陞遷機會等均低於其他行政機關。另離職傾向、薪資較其他行政機關為高。其中只有40%同仁認為主管會公平的對待同仁。於工作指派與分工部分，同仁認為分工合理性比率為26.7%(全國各機關56.3%)，對於主管的公平性與分工認知有落差，主管應注意同仁工作之公平性差異，在工作指派前與部屬加強溝通討論後再辦理職務輪調。

## 功績化人事管理措施

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 評價 構面 | 次構面 | 題目 | 機關填答正向評價百分比(%) | 機關填答中立評價百分比(%) | 機關填答負向評價百分比(%) | 機關填答無法判斷百分比(%) | 機關填答平均值 | 機關填答標準差 | 機關填答中位數 | 全國填答正向評價百分比(%) | 全國填答中立評價百分比(%) | 全國填答負向評價百分比(%) | 全國填答無法判斷百分比(%) | 全國填答平均值 | 全國填答標準差 | 全國填答中位數 |
| 功 績 化 人 事 管 理 措 施 | 考績措施與績效連結度 | Q10 | 46.7 | 13.3 | 33.3 | 6.7 | 2.93 | 1.27 | 3.5 | 54.6 | 26.5 | 12.7 | 6.1 | 3.51 | 0.94 | 4 |
| Q11 | 60 | 20 | 13.3 | 6.7 | 3.64 | 1.15 | 4 | 26.4 | 38.3 | 26.4 | 8.9 | 3.02 | 0.94 | 3 |
| Q12 | 40 | 40 | 13.3 | 6.7 | 3.21 | 0.89 | 3 | 52.2 | 34.5 | 10.5 | 2.8 | 3.49 | 0.87 | 4 |
| 陞遷措施與績效連結度 | Q13 | 20 | 20 | 53.3 | 6.7 | 2.36 | 1.15 | 2 | 38.6 | 34.2 | 20.7 | 6.5 | 3.19 | 1.01 | 3 |
| 工作負擔與報酬相當度 | Q14 | 20 | 26.7 | 46.7 | 6.7 | 2.50 | 1.29 | 2.5 | 54.9 | 25.9 | 16.9 | 2.3 | 3.44 | 0.99 | 4 |
| Q15 | 26.7 | 26.7 | 40 | 6.7 | 2.64 | 1.15 | 3 | 44.2 | 32.3 | 21.1 | 2.4 | 3.24 | 0.95 | 3 |
| 無歧視的人事措施 | Q16 | 46.7 | 33.3 | 20 | 0 | 3.20 | 0.94 | 3 | 53.8 | 29.7 | 10.6 | 5.9 | 3.52 | 0.88 | 4 |
| 抱怨不被報復的恐懼 | Q17 | 13.3 | 33.3 | 53.3 | 0 | 2.33 | 1.05 | 2 | 31.2 | 37.5 | 24.3 | 7 | 3.04 | 1.00 | 3 |

在功績化人事管理措施評價構面，關於考績措施與績效連結度、陞遷措施與績效連結度、工作負擔與報酬相當度、無歧視的人事措施、抱怨不被報復的恐懼等5項次構面調查結果中，機關整體平均值為22.81 (全國各機關平均值26.45)，顯示本府工作績效與人事管理措施具高度關聯性。其中，同仁認為工作表現佳的人，考績通常會得甲等正向評價比率為46.7%（全國各機關正向評價54.6%），顯示本府主管無法在考績考核能與同仁工作績效連結。工作績效表現優秀的同仁，並不能肯定獲得長官的肯定正向評價比率為40%（全國各機關正向評價52.2%），顯示各單位主管應多給同仁正面鼓勵與讚賞以加強部屬工作信心。同仁認為工作績效表現是陞遷最關鍵的因素正向評價比率為20%（全國各機關正向評價38.06%），顯示主管對於工作績效表現與陞遷未能適當結合，而職位愈高的同仁，給予的工作複雜度和困難度也愈高。但同仁對於提出申訴或抱怨後不會報復的信心評價為13.3%(全國各機關31.2%)，爰建議主管應加強與同仁溝通、積極協助解決工作困難。

## 健康工作環境

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 評價 構面 | 次構面 | 題目 | 機關填答正向評價百分比(%) | 機關填答中立評價百分比(%) | 機關填答負向評價百分比(%) | 機關填答無法判斷百分比(%) | 機關填答平均值 | 機關填答標準差 | 機關填答中位數 | 全國填答正向評價百分比(%) | 全國填答中立評價百分比(%) | 全國填答負向評價百分比(%) | 全國填答無法判斷百分比(%) | 全國填答平均值 | 全國填答標準差 | 全國填答中位數 |
| 健 康 工 作 環 境 | 工作生活平衡 | Q18 | 40 | 46.7 | 13.3 | 0 | 3.40 | 0.91 | 3 | 20 | 42 | 36.3 | 1.7 | 2.81 | 0.96 | 3 |
| Q19 | 33.3 | 33.3 | 33.3 | 0 | 3.00 | 1.07 | 3 | 36.2 | 35 | 28 | 0.8 | 3.03 | 1.05 | 3 |
| 工作壓力與倦怠 | Q20 | 46.7 | 53.3 | 0 | 0 | 3.67 | 0.82 | 3 | 28.2 | 48.4 | 22.5 | 0.9 | 3.10 | 0.91 | 3 |
| Q21 | 40 | 53.3 | 6.7 | 0 | 3.40 | 0.74 | 3 | 30.6 | 41.3 | 27.4 | 0.7 | 3.07 | 0.99 | 3 |
| 職場安全條件 | Q22 | 60 | 33.3 | 6.7 | 0 | 3.60 | 0.99 | 4 | 65.9 | 22 | 11.3 | 0.9 | 3.68 | 0.94 | 4 |
| Q23 | 86.7 | 13.3 | 0 | 0 | 4.00 | 0.53 | 4 | 79.1 | 16.4 | 3.4 | 1.2 | 3.98 | 0.75 | 4 |

健康工作環境評價構面係就工作生活平衡、工作壓力與倦怠、職場安全條件等3項次構面調查。本府同仁整體平均值為21.07(全國各機關平均值19.67)。工作常會覺得心力交瘁正向評價為46.7%(全國各機關28.2%)及經常出現不想上班的念頭正向評價為40%(全國各機關30.6%)，沒有言語或肢體暴力威脅正向評價為60% (全國各機關65.9%)、沒有性騷擾情事正向評價為86.7%(全國各機關79.1%)，顯示本同仁在工作壓力方面高於全國各機關，工作職場也屬不健康之職場，需全面改善與提昇。

## 組織氣候人力資源管理的重要課題與建議

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 評價 構面 | 次構面 | 題目 | 機關填答正向評價百分比(%) | 機關填答中立評價百分比(%) | 機關填答負向評價百分比(%) | 機關填答無法判斷百分比(%) | 機關填答平均值 | 機關填答標準差 | 機關填答中位數 | 全國填答正向評價百分比(%) | 全國填答中立評價百分比(%) | 全國填答負向評價百分比(%) | 全國填答無法判斷百分比(%) | 全國填答平均值 | 全國填答標準差 | 全國填答中位數 |
| 組 織 氣 候 | 主管同仁關係 | Q24 | 40 | 26.7 | 33.3 | 0 | 3.13 | 1.19 | 3 | 65.3 | 26.8 | 6.8 | 1.1 | 3.68 | 0.80 | 4 |
| Q25 | 46.7 | 26.7 | 26.7 | 0 | 3.13 | 1.19 | 3 | 57.5 | 31.7 | 9.7 | 1.1 | 3.55 | 0.86 | 4 |
| Q26 | 46.7 | 33.3 | 20 | 0 | 3.33 | 1.11 | 3 | 62.9 | 24.8 | 11.1 | 1.2 | 3.63 | 0.95 | 4 |
| Q27 | 46.7 | 46.7 | 6.7 | 0 | 3.40 | 0.91 | 3 | 51 | 39.2 | 8 | 1.8 | 3.49 | 0.80 | 4 |
| 授能 | Q28 | 53.3 | 13.3 | 33.3 | 0 | 3.07 | 1.49 | 4 | 58.2 | 31.1 | 9.5 | 1.2 | 3.56 | 0.87 | 4 |
| Q29 | 40 | 26.7 | 33.3 | 0 | 2.87 | 1.36 | 3 | 59.2 | 30.5 | 8.8 | 1.5 | 3.59 | 0.87 | 4 |
| 自我成長機會 | Q30 | 40 | 33.3 | 26.7 | 0 | 3.00 | 1.25 | 3 | 57.4 | 32.4 | 8.8 | 1.4 | 3.58 | 0.87 | 4 |
| Q31 | 33.3 | 40 | 26.7 | 0 | 2.87 | 1.13 | 3 | 55.2 | 32.6 | 10.9 | 1.2 | 3.51 | 0.89 | 4 |
| 自我認知 | Q32 | 46.7 | 20 | 33.3 | 0 | 3.20 | 1.21 | 3 | 48.9 | 36.8 | 13.3 | 1 | 3.42 | 0.93 | 3 |
| Q33 | 53.3 | 33.3 | 13.3 | 0 | 3.47 | 1.06 | 4 | 65.4 | 25.8 | 7.9 | 1 | 3.68 | 0.86 | 4 |
| Q34 | 73.3 | 26.7 | 0 | 0 | 3.87 | 0.64 | 4 | 67.5 | 27.7 | 3.8 | 0.9 | 3.76 | 0.73 | 4 |
| Q35 | 60 | 26.7 | 13.3 | 0 | 3.53 | 1.06 | 4 | 50.5 | 40.3 | 7.8 | 1.4 | 3.51 | 0.83 | 4 |

組織氣候評價構面以主管同仁關係、授能、自我成長機會、自我認知4項次構面調查，僅就各題目調查統計如下：1.本府組織氣候整體調查平均值為38.87(全國各機關平均值42.96)。2.主管能讓部屬清楚的知道應完成的工作與績效要求正向評價為40%(全國各機關65.3%)，3.對於部屬是否很少看到主管用情緒性字眼，指正業務處理不佳的同仁正向評價為46.7%(全國各機關62.9%)，4.鼓勵同仁工作上充分表達自己意見正向評價為40%(全國各機關59.2%)，5.主管會積極指派同仁參與業務相關的學習活動正向評價為40%(全國各機關57.4%)，6.同仁是否願意付出額外努力完成工作正向評價為53.3%(全國各機關65.4%)，另有關主管主動與部屬討論改善工作缺失項目調查，主管顯著認為已主動討論改善方式，然部屬則顯著認為並無主動討論；又依據上開各題面向調查結果本府正面評價皆低於全國平均值，爰建議各單位主管應加強與部屬之間的互動與持續溝通彼此想法，讓工作更有效率。

# 人力資源管理的重要課題與建議

## 人力配置合宜性

### 機關核心業務和機關任務的契合狀況。

依據106年本府組織修編後本府各單位編制及預算員額均有增加，考量本縣地處偏遠，地方特種考試任用計畫，為機關延攬新進人員之最佳途徑，惟初任公務人員報到任職直至能熟悉公務系統運作及業務仍須摸索及磨鍊一段時日始能獨當一面，尚仰賴主管帶領及資深公務同仁教導，能深入了解本身核心業務與機關整體任務契合，截至今日尚有許多單位人力未能順利甄補，形成空缺的狀態，如教育處空缺4人、產業發展處空缺6人、工務處空缺5人、行政處空缺4人，待補職缺除一定比例以預算員額控管之外，以列入考試任用計畫期間該職缺均以僱用職務代理人方式俾以持續推動機關業務，此乃短暫性的權宜措施亦非常態性的合宜人力配置，應穩定單位內部人事，始得提昇業務的品質及數量。

### 機關各單位人力配置與負責核心業務（含經費、公文等工作負擔）的契合狀況，以及各單位承辦人力配置比率、主管監督人數和機關輔助人力配置比率等狀況。

依各類人力實有數分析，非典型(臨時人員)人力比例的人力居高不下，上開人員均係以中央經費為主，本府輔以配合款方式進用，惟中央經費編列之非正式人力，其單一計畫聘用一人，除經費來源自不同目的事業主管機關，起薪標準及待遇福利也不盡相同，造成同仁之間相互比較不公平的心理狀態，對機關人員心理層面的不平對工作不無影響，甚者有機會即轉而至待遇較高的之單位服務，人員流動相對頻繁，除造成人力上無謂之浪費，應考量業務量及工作性質，可由同一人辦理性質相同的計畫或內容盡量以多個計畫為主，且定期檢討該項計畫是否有繼續執行的必要性，可撙節本府配合款之籌措支應，俾降低人事費用之比例，另人力得以充量善加合理運用，避免有勞逸不均及人員相互比較薪酬之現象。

另因上述原因相對各單位承辦人力配置比率、主管監督人數和機關輔助人力配置比率等狀況也不盡相同，中央核定補助計畫的多寡、補助經費的充裕與否影響上開因素，業務單位人力平均配置比率為68.2%，輔助單位人力平均配置比率為26.7%。主管監督人數以本府各單位檢視其正式職員部分控制幅度均不到3%，但以整體包含非正式人力部分其控制幅度將相對提高。

### 機關未來幾年內是否有顯著人力缺口的狀況。

自106年組織修編後，各單位編制員額數除人事、政風單位外，編制員額數均有增加，考量部分單位每人每年承辦公文量有偏低現象，輔助單位因工作性質差異，單以公文量難以顯示其業務繁雜性，爰僅以業務單位之業務量探討，各業務單位中以文化處每人每年承辦公文量為最低，僅47件，再考量該單位約僱人員有超額現象，爰文化處約僱人員採遇缺不補，又107年該處業有1名約僱人員離職，爰本府業於108年預算審議中減列該處約僱人員預算員額1員。

本府107年約僱人員預算員額總數為40員，107年業有2員約僱人員自願辭職，分別為文化處及行政處各1名，文化處1員約僱職缺採遇缺不補方式調整員額，行政處考量技工工友出缺後遇缺不補，且業務繁雜，106年修編後將法制、研考、資訊納入行政處業務執掌範圍，近3年來技工工友業有三名出缺不補，爰該約僱人員預算員額暫准編列，惟暫不甄補人力。

至於其他業務單位職員之預算員額採逐年檢討方式，視單位人力與公文承辦數量檢視是否有增加預算員額之必要。

### 其他重要課題。

本府各處因業務屬性不同，人員工作負荷難以有形公文量及加班時數準，尚須進一步研議單位間通用人力評量基準指標，作為人力評估基準。

### 提出必要的人力資源管理行動建議。

由各單位職聘僱及非正式人力數量觀之，如單以編制人力要負荷組織法規中之法定執掌業務並配合中央政策執行委辦業務似有困難，又本縣編制員額受限於本縣總員額數，最多不得超過258員，爰各單位無法編列足額之正式人力，使各單位均編列超額之約僱人員，協助處理非核心業務，使正式職員能有較多時間辦理其核心業務。

106年組織修編後，部分單位編制員額數均有增加，目前部分單位預算員額均未達其編制員額數，仍有增加空間，未來各單位如要增加職員之預算員額數，應相對減列該單位約僱人員數，採出缺不補方式控管約僱人員數量。

聘用人員部分，目前本府無超編現象，未來仍應定期辦理員額評鑑作業，檢視其人力配置之合理性。

非正式人力部分，仍以爭取中央經費為主，如以府內預算編列之人力應定期檢視是否有繼續編列之必要性，另以中央經費編列之非正式人力，應考量業務量及工作性質，盡量以多各計畫為主，降低人事費用佔總經費之比例，使得人力合理運用，避免有勞逸不均之現象。

## 人力運用充分性

### 討論各單位人力出勤和上班時數狀況。

本府107年1月至7月全部人員日均工作時數為7小時44分鐘(實際上班及加班時數，並扣除請假後均值)，整體工作時數正常未有過勞情形。惟就局處情形分析，較高者為民政處及主計處，其主要原因在於業務性質，民政處戶役政科因業務需求，於正常業務情況下，每日須於早晚申請加班重新啟動主機設備，導致增加了民政處人員日均工作時數。另主計處於年初辦理前一年度關帳及本年度開帳事宜且年度中間為因應預算編列及追加減事宜，致申請加班頻率較高外，其餘處室人員日均工作時數皆維持於8小時內，符合法定正常工作時數。最低日時數亦維持於7小時整，亦屬於正常範圍標準內。

基上，以加班時數來分析本府是否過勞現象，各單位人力整體運用並未有人力不足情形。

### 討論機關同仁的工作態度狀況。

針對同仁自我認知部分進行了解，對工作的熱情度，正向比率占46.7(全國各機關48.9)，對工作之熱情度稍低於全國。對工作願付出額外努力，正向比率占53.3%(全國各機關65.4%)，亦低於全國。相信自已專業度部分，正向比率占73.3(全國各機關67.5)，顯示同仁對自已專業度之認可高出全國。願接受更具挑戰性工作，正向比率占60%(全國各機關50.5)，顯示同仁在面對新業務時能更積極面對，並迎接挑戰。

基上，同仁對於工作認同熱情及額外付出意願均低於全國，但是對於自己專業度認可及接受工作挑戰度卻高於全國，顯示出同仁久任一職工作導致冷淡及缺乏挑戰，爰鼓勵同仁積極創新及建立職期輪調制度，以豐富工作內涵。

### 討論其他重要課題。

1. 人力運用是否有勞逸不均情形。
2. 如何激發同仁工作意願與提振工作士氣。

### 提出必要的人力資源管理行動建議。

1. 持續辦理人力評鑑，發現機關人力運用問題及提供改善意見。
2. 辦理績優人員(團體)選拔工作，鼓勵同仁積極創新以帶動機關組織正向良好氛圍。

## 人力工作能力準備度

### 現有人力（含主管）工作經驗和能力之一般狀況，以及機關就非主管人力因應核心業務所需知能的工作能力準備狀況。

本府公務人員年齡平均約47歲，機關服務年資平均約10年，全部公職年資平均約20年，表示本府是由經驗豐富、年齡較長之員工組成，對於經驗傳承及工作熟悉度較佳，但相對久任本機關一職，無輪調制度而致同仁工作內容一層不變與疲乏，建議先由機關單位內部科與科之間輪調，進而評估局處間輪調制度建立。

另人員組成本府以委任第5職等23%為最多，其次為薦任第8職等16.2%次之、再依序為薦任第7職等13.5%、薦任第9職等及簡任第11職等均為10.8%、薦任第6職等為5.4%，其餘官等均不到5%，由此可知本府各層級人才斷層十分嚴重，其中又以跨列官等的差異最為明顯，且現職薦任第7職等職員，大部分係經委任晉升薦任官等訓練合格人員，以擔任薦任第7職等以下職務為限，故本府今年配合職務列等調整科長層級人員，職務列等調整為自薦任第8職等調整成薦任第8職等至薦任第9職等，故經委升薦訓練合格人員之現職薦任第7職等人員，即使取得碩士學位及最近5年以薦任第7職等辦理之年終考績4年列甲等1年列乙等以上者，亦無法調任科長職務，如現職科長職務人員陞任或退離，將難以由內部培育之人才先行陞遷，長久以往將打擊現職人員士氣，另配合職務列等調整副處長層級人員，職務列等調整為自薦任第9職等調整成薦任第9職等至簡任第10職等，雖使本府晉升簡任官等之管道較為暢通，惟因本府編制較小，相對簡任比率高居縣市之冠，但簡任人員養成過程，如何培養接班人，應為當前重要課題。

### 機關對培育未來主管和現職主管的準備狀況。

本府105年及106年陞任主管職務者，經查渠等人員參加人事行政總處辦理訓練與行政院國內外培訓計畫之統計，僅民政處劉科長用福1人參訓，106年配合組織修編調整陞任主管職務者有民政處蔡科長秉鈞、產發處劉副處長剛、行政處劉副處長志淵、曾處長玉花、工務處陳處長忠義等5人，雖均未參加上開訓練，但於陞任主管職務者前3年均曾參加政策能力、領導力發展、機關業務知能等訓練。本府亦以四年為一個階段，每年針對不同層級人員辦理培訓班，以培育未來主管及提升現職主管之業務所需職能。

### 其他重要課題。

接班人培育計畫

### 提出必要的人力資源管理行動建議。

訂定年度訓練計畫(包含以配合縣長任期以4年為期，開辦局處首長研習班、局處首長培育班、科長精進班、科長培育班及委任人員研習班等)

## 人事管理措施功績性

### 人事管理措施功績化狀況。

在功績化人事管理措施評價面向，主管對於部屬辦理各項工作業務上困難，應該主動瞭解並協助解決，給予適時關懷，使部屬能安心工作及免於提出工作抱怨會遭受報復的恐懼，建議主管應持續與同仁互動與溝通，才能有效提升工作效率

### 健康工作環境狀況。

在健康工作環境評價面向，本府工作職場友善滿意程度較全國各機關為低，應建構讓同仁能愉悅的工作環境。

### 同仁工作滿意狀況。

在工作滿意度評價面向，本府40%同仁認為主管會公平的對待同仁，並認為分工合理性比率為26.7%，代表機關內主管公平性與業務分配仍有進步的空間，在調整業務分配時與部屬多溝通，才能化解意見歧異。

### 同仁對主管管理行為的看法。

有關同仁自我成長部分，對於主管積極指派同仁參與業務相關的學習活動調查顯示，部屬認為主管積極度為40%，可能受限於機關業務繁忙及受訓後人力調派問題，使主管較難主動積極支持同仁參加受訓、進修或專業學習會議等，為使本府人才能持續精進自我專業、培養優秀人才，在未來辦理各項職涯訓練時，仍須請各單位業務主管鼓勵及支持同仁參加各項培訓訓練，才能激發個人潛能，培育專業專才。

### 其他重要課題。

訓練課程除考量機關業務需求外，並應兼顧個人職涯規劃，期使組織與個人雙贏局面。

### 提出必要的人力資源管理行動建議

營造良好組織氛圍，得利用公餘時段開辦學習課程，得參照社區大學模式，利用現有機關校舍推辦柔性課程(如書法舞蹈太極瑜珈等)。

## 其他

### 機關人力的未來離退狀況（含同仁離職意願）。

108年至111年本府共7名符合屆齡退休，其中簡任為1名，惟簡任符合自願退休人數108年至110年皆達13名，111年為12名。故本府仍需積極培育高階簡任人員，以符合未來用人需求。另本府現有人員目前離職原因主要為個人因素，因家庭、工作環境及生涯規劃等因素離職，近年本縣特考初任考試及格人員中，有非地區青年占多數比例，外地而來有居住需求，是宜完善租屋環境，免去後顧之憂，提高同仁久任意願。

### 機關主管的性別代表性係數狀況。

所謂性別代表性係數係指特定性別人口在某職務上所占比例與其在組織成員所占比例間的比值， 106年女性職員比率為25.7%，男性職員比率為74.3%， 107年女性職員比率為27.0%，男性職員比率為73.0%，以公務人力年度退休和新進人數中的性別比例推估，未來3年每年離退者大多數是男性，但新進者女性人數不少於男性，因此政府部門女性人力比例自然會有繼續逐年上升持續增高的趨勢，未來並應著重於女性能參與高階主管培育歷練機會，促使女性主管有機會擔任領導決策職務。

### 其他重要課題。

培育接班人訓練

### 提出必要的人力資源管理行動建議。

研擬未來4-8年公務人力缺口分析，採取相關因應措施，以確保公務人力素質。

### 機關（單位）如有依本報告結論，做成精簡職員、聘用、約僱預算員額或改列超額出缺不補或員額調整移撥情形之意見，請詳述機關（單位）名稱、精簡或調整移撥員額類別、人數及具體（預計）完成時間。

本府文化處約僱人員1名，依據本府108年員額控管原則，以106機關修編前員額為基準，如修編後增加員額者，其約僱人員採遇缺不補方式辦理，爰該約僱員額出缺後依此原則辦理，並於108年預算員額中減列。

# 各項統計表單

**表1.1 各業務單位的核心業務**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 一級單位  名稱 | 核心業務項目 | 細部工作項目 | 業務性質 | | | |  |
| 業務來源 | 辦理方式 | 辦理頻率 | 變化預估 | 實際辦理人力 |
| 民政處 | 掌理地方政府民政相關業務事項 | 辦理自治行政、宗教、禮俗、墓政、調解、公共造產、戶籍、合作行政、勞工、兵役、就業輔導、勞資關係、縣政顧問、僑民服務及其他有關民政等事項。 | A | A | C | A | 16 |
| 教育處 | 掌理地方政府教育相關業務事項 | 辦理國民教育、社會教育、幼兒教育、特殊教育、營養教育、體育及其他教育等事項 | A | A | C | A | 28 |
| 產業發展處 | 掌理地方政府農林漁牧、產業發展等相關業務事項 | 辦理農、林、漁、牧、農漁會輔導、農畜產品、共同運銷與生態保育之企劃、農產品批發市場管理、農藥管理、農略管理維護、漁港管理與維護，以及工、商、礦業、零售市場、攤販管理、公用事業、公營事業、油品管理、公平交易、度量衡業務、中小企業輔導、國宅業務及其他有關工商、農漁業等事項。 | A | A | C | A | 52 |
| 工務處 | 掌理地方政府公共工程等相關業務事項 | 辦理都市計畫、公共建築及工程評估規劃、建築管理、違章管理、土石採取、災害工程、公共設施及其他有關工務事項。 | A | A | C | A | 21 |
| 文化處 | 掌理地方政府文化建設及發展地方特色文化等相關業務事項 | 辦理文化、藝術、文獻、圖書管理、新聞、文物、文化資產、文化設施、美學推廣、公共藝術及其他有關文化等事項。 | A | A | C | A | 29 |
| 行政處 | 掌理地方政府行政事務庶務等相關業務事項 | 辦理公共關係、印信、文書、檔案管理、庶務、出納、採購行政、綜合設計規劃、研究發展、管制考核、推動為民服務、公文稽催與法制、訴願、國家賠償、資訊管理、以及其他不屬各處之業務等事項。 | A | A | C | A | 36 |

填表說明：

1. 「一級單位名稱」：指機關內部各一級單位、相當一級單位之派出單位和任務編組（以下同）：
2. 以臺南市政府為例，府內一級業務單位包含民族事務委員會等單位，而所屬一級機關內一級業務單位依「地方行政機關組織準則」規定，則為○○科（組、室）。
3. 以臺東縣政府為例，府內一級業務單位包含建設處等單位，而所屬一級機關內一級業務單位依「地方行政機關組織準則」規定，則為○○科。
4. 「核心業務項目」：指機關組織法定職掌事項或地方民選首長、機關首長或民眾等重視業務，並以編有專屬預算者為原則。各單位的核心業務項目數請於8項內填寫。
5. 「細部工作項目」：簡要列出該項核心業務所辦理的各重要細部工作項目。如已確有規劃將新增或不再辦理的工作項目，均請在本欄位中併予敘明。
6. 「業務來源」：辦理該項核心業務項目的最重要依據。請填寫下列之一的代碼：A.機關組織法定職掌的必要業務。B.作用法律明定。C.機關自行規劃。D.主管機關要求的業務。E.配合其他機關的業務。F.立法機關決議事項。G.其他。
7. 「辦理方式」：請填寫下列之一的代碼：A.自辦為主。B.委外程序（營利、非營利等）辦理為主。C.補助或委辦其他政府機關或民間團體辦理為主。D.公私合夥辦理。E.其他。
8. 「辦理頻率」：該項業務多久辦理一次。請填寫下列之一的代碼：A.每週。B.每半個月。C.每月。D.每季。E.每半年。F.每年。G.多年。H.其他。
9. 「變化預估」：指該項核心業務未來3年（2019-2021）整體業務狀況的趨向。請填寫下列之一的代碼：A.大致相當。B.業務會顯著增加量或複雜度。C.業務會顯著減少量或複雜度。D.將萎縮不再辦理。
10. 「實際辦理人力」：指承辦單位內2018年7月底辦理該項核心業務之實際人力（包括職員、聘僱、臨時人員和派遣人力），單位各級正副主管人員或督導人員（如簡任或薦任非主管）如未實際承辦業務，不計入。











**表2.6機關用人費用與人均薪獎金**





**表2.7公務預算用人費用與人均薪資獎金**



**表3.1 各單位平均實際工時與出勤狀況**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 實際工作天數比率 | | 已休假天數  比率 | | 公假外請假天數 | | 公假天數 | | 申報加班天數 | | 機關場所勤務比率 | | 申報加班補休未休畢天數比率 | |
| 前三年平均 | 2018/7 | 前三年平均 | 2018/7 | 前三年平均 | 2018/7 | 前三年平均 | 2018/7 | 前三年平均 | 2018/7 | 前三年平均 | 2018/7 | 前三年平均 | 2018/7 |
| 總計 |  | 92% |  | 55% |  | 4.3 |  | 6.7 |  | 6.1 |  | 95% |  | 36% |
| 縣長室 | 92% | 51% | 4.5 | 4.6 | 3.0 | 96% | 28% |
| 民政處 | 93% | 43% | 6.1 | 4.3 | 12.2 | 97% | 17% |
| 政風處 | 92% | 20% | 6.2 | 22.7 | 3.0 | 81% | 18% |
| 主計處 | 96% | 61% | 2.3 | 4.1 | 11.4 | 97% | 28% |
| 人事處 | 90% | 59% | 3.2 | 13.3 | 4.1 | 90% | 31% |
| 行政處 | 92% | 51% | 3.5 | 2.2 | 4.4 | 98% | 34% |
| 文化處 | 90% | 47% | 5.5 | 4.4 | 9.5 | 96% | 45% |
| 工務處 | 90% | 72% | 4.1 | 2.1 | 2.6 | 98% | 56% |
| 產業發展處 | 90% | 87% | 2.6 | 1.6 | 2.3 | 99% | 55% |
| 教育處 | 91% | 58% | 4.4 | 8.0 | 8.6 | 94% | 45% |
| 各單位主管 |  | | 26% | 2.7 | 2.7 |  | | | | | |

說明：

1. 前三年平均係指2015年至2017年之平均。
2. 各單位數字是單位內所有職員和聘僱人員的平均值。
3. 實際工作天數＝（年度應工作總天數+申報加班總天數）–【已休假總天數+公假外請假總天數（不含休假、加班補休、公假、公出（差）+加班補休已休總天數】。
4. 實際工作天數比率＝（年度應工作總天數+申報加班總天數）-【已休假總天數+公假外請假總天數（不含休假、加班補休、公假、公出（差）+加班補休已休總天數】 /職聘僱人員平均實有人數 \*100%。
5. 已休假天數比率＝已休假總天數 / 強制休假總天數。
6. 機關場所勤務比率＝（實際工作天數-公假天數） / 實際工作天數 \*100%。
7. 申報加班補休未休畢天數比率：係指機關各單位職員、聘用、約僱實有人員每年申報加班補休未休畢天數占整體加班天數之比例，計算公式如下：【職聘僱人員每年申報加班補休未休畢天數 / 職聘僱人員申報加班費天數+申報加班補休已休天數+申報加班補休未休畢天數】\*100%。

**表3.2 各單位平均每人工作負擔**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 平均發文量 | | 平均收文量 | | 平均執行經費決算數（萬元） | | 平均執行自辦經費決算數（萬元） | |
| 前三年平均 | 2018/7 | 前三年平均 | 2018/7 | 2017 | 2018 | 2017 | 比率 |
| 民政處 | 359 | 104 | 639 | 116 | 144 | 300 | 227 | 81 |
| 教育處 | 125 | 67 | 214 | 68 | 854 | 27850 | 17199 | 58 |
| 工務處 | 256 | 123 | 378 | 117 | 1376 | 3796 | 1177 | 85.54 |
| 文化處 | 51 | 32 | 32 | 10 | 515 | 65000 | 13390 | 26 |
| 產發處 | 143 | 84 | 274 | 86 | 611 | 434 | 532 | 87.07 |
| 行政處 | 28 | 21 | 46 | 13 | 431 | 226 | 388 | 90 |
| 主計 | 60 | 29 | 121 | 37 |  | | | |
| 人事 | 179 | 93 | 189 | 68 |
| 政風 | 47 | 35 | 46 | 13 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

1. 各單位總人數為職聘僱實際辦理業務之人力總數。
2. 前三年（2015-2017）平均＝單位各年發文量合計 / 單位各年總人數合計，2018年計算至2018年7月。
3. 平均發文、收文量＝單位總發文、收文數 / 單位總人數。
4. 平均執行經費決算數＝單位業務經費決算數（含中央獎補助及委辦費用，以下同）/ 單位總人數。平均執行自辦經費決算數＝單位自辦業務經費決算數 / 單位總人數。2018年為法定預算數。
5. 比率＝（2017平均執行自辦經費數決算數 / 2017平均執行經費決算數）\*100%。

**表3.2 （續）表達工作狀況的自選指標**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 平均每人工作負擔狀況的指標 | 2017 | 2018/7 |
| 民政處 | 平均每人執行案件 | 30 | 10 |
| 平均每人受理申請案件 | 20 | 10 |
| 教育處 | 平均每人辦理活動、研習、會議場次 | 821場次/31人，平均26.5場 | 453場次/33人，平均13.7場 |
| 平均每人辦理專案計畫執行率 | 100% | 100% |
| 工務處 | 平均每人執行工程規模數 | 1376萬元/人 | 1150萬元/人 |
| 平均每人受理申請案件數 | 20 | 11 |
| 文化處 | 平均每人負責經費數（百萬元）、平均每人服務人數、平均每人參與標案招標件數 | 515萬/1346人/7件 | 200萬/420人/4件 |
| 平均每人每月處理公文件數（含承辦及核稿）、平均每人辦理活動次數及參加會議次數 | 28件/5場/15次 | 15件/3場/4次 |
| 產發處 | 平均每人負責標案經額數(百萬元) | 190萬元/人 | 110萬元/人 |
| 平均每人執行計畫經額數(百萬元) | 611萬元/人 | 130萬元/人 |
| 行政處 | 平均每人資訊案件處理件數 | 393.3 | 229.4 |
| 平均每人出納收付案件處理件/次 | 6493.5 | 3184.5 |
| 主計 | 平均每人負責經費數（百萬元） | 204 | 82 |
|  | 平均每人蒐集原始統計資料數 | 50 | 10 |
| 人事 | 平均每人服務人數 | 14.2 | 14.6 |
|  | 甄審和考績會次數 | 甄審會14  考績會8  人事甄審考績會5 | 甄審會4  考績會4  人事甄審考績會3 |
| 政風 | 平均每人受理陳情檢舉件數 | 3 | 4 |
|  | 平均每人參與招標審查件數 | 330 | 183 |
| 法制 | 平均每人法規（研議、解釋）審查和受會案件數 | 300 | 196 |
|  | 平均每人訴願、機關涉訟、國賠和其他救濟案件數 | 77 | 76 |

**表3.3 薦任以下非主管人員上班日之刷卡到退時間**

|  |  |
| --- | --- |
| 連江縣政府 | 日均工作時數 |
| 全部人員平均 | 7 小時 44 分鐘 |
| 縣長室 | 7 小時 0 分鐘 |
| 民政處 | 9 小時 0 分鐘 |
| 政風處 | 7 小時 52 分鐘 |
| 主計處 | 8 小時 41 分鐘 |
| 人事處 | 7 小時 21 分鐘 |
| 行政處 | 7 小時 39 分鐘 |
| 文化處 | 7 小時 33 分鐘 |
| 工務處 | 7 小時 36 分鐘 |
| 產業發展處 | 7 小時 33 分鐘 |
| 教育處 | 7 小時 19 分鐘 |

說明：

1. 薦任以下非主管人員包括職員、聘僱人員。
2. 本表可透過WebITR或機關本身差勤系統自行產製，如確實無法透過前開方式產製者，或機關勤務係採輪班性質等情形，無法依本表計算刷卡簽到退時間者，得不提供。刷卡紀錄為2018/1/1-2018/7/31的數據。
3. 各單位的「日均工作時數」指單位內所有使用刷卡簽到退的薦任以下非主管人員之平均每人每日總時數（＝【上班日（簽退時間-簽到時間）總和 / 全年應上班日數）】 / 單位薦任以下非主管人數）。
4. 無刷卡資料時，人事單位如透過其他方式瞭解，仍可提供各單位多數同仁離開辦公室的約略時間。

表 3.4 職員之學習類別平均時數

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 人員類別 | 平均時數 | 領導力發展 | | 政策能力訓練 | | 機關業務知能訓練 | | 自我成長及其他 | |
| 平均  時數 | 參與率 | 平均  時數 | 參與率 | 平均  時數 | 參與率 | 平均  時數 | 參與率 |
| 全部職員 | 48.9 | 9.2 | 50% | 28.3 | 95.10% | 8.6 | 67.10% | 2.8 | 47.60% |
| 簡任主管 | 32.8 | 2 | 37.50% | 22.5 | 100% | 7.6 | 62.50% | 0.6 | 37.50% |
| 薦任主管 | 38.7 | 7.1 | 64.70% | 21.5 | 100% | 8.4 | 70.60% | 1.7 | 47.10% |

表3.5 業務單位職員具備與業務相關之專業知能

|  |  |
| --- | --- |
| 具備業務單位申請考試類科及格的合計比率 | 具備業務相關國家證照或技術證書的比率 |
| 33.9% | 38.7% |

表3.5.1 民政處職員具備與業務相關之專業知能

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 編號 | 服務單位 | 服務科課股別 | 中文姓名 | 職稱代碼 | 職系代碼 | 考試類科名稱 | 備註 |
| 1 | 民政處 | 民政處處長室 | 王建華 | 處長 | 一般民政 |  | 政務人員 |
| 2 | 民政處 | 民政處處長室 | 李文鵬 | 專員 | 一般民政 | 一般民政 |  |
| 3 | 民政處 | 民政處戶役行政科 | 陳復國 | 科員 | 戶政 | 普通行政人員 |  |
| 4 | 民政處 | 民政處戶役行政科 | 劉用福 | 科長 | 戶政 | 一般民政 |  |
| 5 | 民政處 | 民政處自治行政科 | 詹耀翔 | 科員 | 一般民政 | 一般民政 |  |
| 6 | 民政處 | 民政處自治行政科 | 蔡秉均 | 科長 | 勞工行政 | 一般民政 |  |
| 7 | 民政處 | 民政處自治行政科 | 林寶櫳 | 科員 | 一般民政 | 行政警察人員 |  |
| 8 | 民政處 | 民政處自治行政科 | 謝春蘋 | 科長 | 一般民政 | 公職護士 |  |
| 9 | 民政處 | 民政處勞動行政科 | 陶熏悅 | 科員 | 勞工行政 | 一般民政 |  |
| 民政處申請國家考試的考試類科經本府人事處認定為一般民政、勞工行政、戶政，因此具備業務單位申請考試類科及格的合計比率為6/9\*100%=66.67% | | | | | | | |

表3.5.2 教育處職員具備與業務相關之專業知能

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 編號 | 服務單位 | 服務科課股別 | 中文姓名 | 職稱代碼 | 職系代碼 | 考試類科名稱 | 備註 |
| 1 | 教育處 | 教育處處長室 | 陳冠人 | 處長 | 教育行政 |  | 政務人員 |
| 2 | 教育處 | 教育處社會教育科 | 吳哲緯 | 科員 | 教育行政 | 教育行政 |  |
| 3 | 教育處 | 教育處社會教育科 | 邱桂惠 | 科長 | 教育行政 | 新聞行政 |  |
| 4 | 教育處 | 教育處國民教育科 | 羅煜傑 | 科員 | 一般行政 | 一般行政 |  |
| 5 | 教育處 | 教育處學務管理科 | 曹琇君 | 科長 | 教育行政 | 矯正職系矯正科 |  |
| 6 | 教育處 | 教育處學務管理科 | 陳振興 | 專員 | 教育行政 | 文教行教育行政科 |  |
| 7 | 教育處 | 教育處學務管理科 | 崔芷榕 | 督學 | 教育行政 | 教育行政 |  |
| 教育處申請國家考試的考試類科經本府人事處認定為教育行政、一般行政，因此具備業務單位申請考試類科及格的合計比率為4/7\*100%=57.14% | | | | | | | |

表3.5.3 產業發展處職員具備與業務相關之專業知能

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 編號 | 服務單位 | 服務科課股別 | 中文姓名 | 職稱代碼 | 職系代碼 | 考試類科名稱 | 備註 |
| 1 | 產發處 | 產發處處長室 | 劉德全 | 處長 | 經建行政 | 一般行政 |  |
| 2 | 產發處 | 產發處處長室 | 劉剛 | 副處長 | 經建行政 | 經建行政 |  |
| 3 | 產發處 | 產發處工商科 | 朱國樑 | 科員 | 一般行政 | 一般民政 |  |
| 4 | 產發處 | 產發處工商科 | 曹常勳 | 技士 | 機械工程 | 乙種輪機員三管輪 |  |
| 5 | 產發處 | 產發處產業科 | 邱紫彤 | 科員 | 經建行政 | 經建行政 |  |
| 6 | 產發處 | 產發處產業科 | 邱景嬿 | 科長 | 經建行政 | 經建行政 |  |
| 7 | 產發處 | 產發處農林科 | 黃晉信 | 技佐 | 農業技術 | 農業技術 |  |
| 8 | 產發處 | 產發處農林科 | 陳可貴 | 技佐 | 林業技術 | 水產技術 |  |
| 9 | 產發處 | 產發處農林科 | 劉天順 | 技士 | 林業技術 | 農業技術 |  |
| 10 | 產發處 | 產發處農林科 | 陳國浚 | 科員 | 經建行政 | 一般行政 |  |
| 11 | 產發處 | 產發處農林科 | 劉德國 | 技佐 | 農業技術 |  |  |
| 12 | 產發處 | 產發處農林科 | 賴文啓 | 科長 | 農業行政 | 獸醫師 |  |
| 13 | 產發處 | 產發處農林科 | 陳慧雯 | 科長 | 經建行政 | 財稅行政 |  |
| 14 | 產發處 | 產發處漁牧科 | 黃韻文 | 技士 | 畜牧技術 | 畜牧技術 |  |
| 產發處申請國家考試的考試類科經本府人事處認定為經建行政、農業技術、一般行政，因此具備業務單位申請考試類科及格的合計比率為7/14\*100%=50% | | | | | | | |

表3.5.4 工務處職員具備與業務相關之專業知能

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 編號 | 服務單位 | 服務科課股別 | 中文姓名 | 職稱代碼 | 職系代碼 | 考試類科名稱 | 備註 |
| 1 | 工務處 | 工務處處長室 | 陳忠義 | 處長 | 經建行政 | 土木工程 |  |
| 2 | 工務處 | 工務處處長室 | 劉尚儒 | 技正 | 土木工程 | 土木工程 |  |
| 3 | 工務處 | 工務處土木工程科 | 吳曉虎 | 技士 | 土木工程 | 土木工程 |  |
| 4 | 工務處 | 工務處公共工程科 | 劉知新 | 科員 | 經建行政 | 土木工程 |  |
| 5 | 工務處 | 工務處公共工程科 | 陳其春 | 技士 | 工業安全 | 印刷工程 |  |
| 6 | 工務處 | 工務處公共工程科 | 顧迪士 | 科長 | 經建行政 | 土木工程 |  |
| 7 | 工務處 | 工務處都計建管科 | 吳金福 | 科員 | 經建行政 | 建築工程 |  |
| 工務處申請國家考試的考試類科經本府人事處認定為土木工程、經建行政、建築工程，因此具備業務單位申請考試類科及格的合計比率為6/7\*100%=85.71% | | | | | | | |

表3.5.5 文化處職員具備與業務相關之專業知能

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 編號 | 服務單位 | 服務科課股別 | 中文姓名 | 職稱代碼 | 職系代碼 | 考試類科名稱 | 備註 |
| 1 | 文化處 | 文化處藝文推廣科 | 李維倫 | 書記 | 一般行政 | 一般行政 |  |
| 2 | 文化處 | 文化處博物館科 | 潘建國 | 科員 | 一般行政 |  | 機要人員 |
| 3 | 文化處 | 文化處文化資產科 | 張宏仁 | 科員 | 文化行政 | 文化行政 |  |
| 4 | 文化處 | 文化處文化資產科 | 陳立忠 | 技佐 | 土木工程 |  |  |
| 5 | 文化處 | 文化處文化資產科 | 陳壽延 | 科長 | 文化行政 | 經建行政類 |  |
| 6 | 文化處 | 文化處處長室 | 吳曉雲 | 處長 | 文化行政 | 一般行政 |  |
| 7 | 文化處 | 文化處博物館科 | 黃彥儒 | 科員 | 文化行政 | 文化行政 |  |
| 8 | 文化處 | 文化處藝文推廣科 | 陳玉建 | 辦事員 | 一般行政 | 一般行政 |  |
| 9 | 文化處 | 文化處藝文推廣科 | 翁珮慈 | 科員 | 文化行政 | 文化行政 |  |
| 文化處申請國家考試的考試類科經本府人事處認定為文化行政、一般行政，因此具備業務單位申請考試類科及格的合計比率為6/9\*100%=66.67% | | | | | | | |

表3.5.6 行政處職員具備與業務相關之專業知能

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 編號 | 服務單位 | 服務科課股別 | 中文姓名 | 職稱代碼 | 職系代碼 | 考試類科名稱 | 備註 |
| 1 | 行政處 | 行政處處長室 | 曾玉花 | 處長 | 一般行政 | 公職護士 |  |
| 2 | 行政處 | 行政處處長室 | 劉志淵 | 副處長 | 一般行政 | 政風 |  |
| 3 | 行政處 | 行政處文書檔案科 | 王文鈴 | 書記 | 一般行政 | 一般行政 |  |
| 4 | 行政處 | 行政處文書檔案科 | 陳韻如 | 辦事員 | 一般行政 | 一般行政 |  |
| 5 | 行政處 | 行政處文書檔案科 | 陳萬利 | 科長 | 一般行政 | 一般民政 |  |
| 6 | 行政處 | 行政處出納科 | 孟繁其 | 辦事員 | 一般行政 | 一般行政 |  |
| 7 | 行政處 | 行政處出納科 | 何智強 | 科員 | 一般行政 | 一般行政 |  |
| 8 | 行政處 | 行政處出納科 | 李玲 | 科員 | 一般行政 | 一般行政 |  |
| 9 | 行政處 | 行政處法制科 | 林姮暐 | 科員 | 法制 | 法制 |  |
| 10 | 行政處 | 行政處研考規劃科 | 鄭伊婷 | 科員 | 一般行政 |  | 機要人員 |
| 11 | 行政處 | 行政處研考規劃科 | 陳碧芬 | 科員 | 一般行政 | 一般行政 |  |
| 12 | 行政處 | 行政處研考規劃科 | 朱慧瑛 | 專員 | 一般行政 | 一般行政 |  |
| 13 | 行政處 | 行政處研考規劃科 | 曹祐誠 | 科長 | 一般行政 | 一般行政 |  |
| 14 | 行政處 | 行政處庶務管理科 | 程柏諭 | 書記 | 一般行政 | 一般行政 |  |
| 15 | 行政處 | 行政處庶務管理科 | 曾苑筑 | 辦事員 | 一般行政 | 一般行政 |  |
| 16 | 行政處 | 行政處庶務管理科 | 陳善來 | 科員 | 一般行政 | 一般行政 |  |
| 行政處申請國家考試的考試類科經本府人事處認定為一般行政、法制、資訊處理，因此具備業務單位申請考試類科及格的合計比率為13/16\*100%=81.25% | | | | | | | |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **表3.7 三條鞭以外單位之各級主管人數與人口特性** | | | | | | | | |
|  | | | | | **簡任主管** | | **薦任主管** | |
| **2015年底** | **2018/04** | **2015年底** | **2018/04** |
| 主管人數 | | 總人數 | | | 0 | 6 | 0 | 13 |
| 人數比率 | | | 0.0 | 30.0 | 0.0 | 65.0 |
| 平均年齡 | | 平均數 | | | 0.0 | 52.8 | 0.0 | 51.4 |
| 標準差 | | | 0.0 | 3.3 | 0.0 | 10.6 |
| 55歲以上比率(%) | | | 0.0 | 50.0 | 0.0 | 53.8 |
| 50歲以下比率(%) | | | 0.0 | 16.7 | 0.0 | 38.5 |
| 主管職務年資 | | 平均年資 | | | 0.0 | 8.0 | 0.0 | 6.5 |
| 標準差 | | | 0.0 | 8.3 | 0.0 | 6.2 |
| 平均公職年資 | | 總年資 | | | 0.0 | 30.8 | 0.0 | 22.6 |
| 本機關年資 | | | 0.0 | 12.3 | 0.0 | 10.7 |
| 他機關年資 | | | 0.0 | 18.4 | 0.0 | 11.8 |
| 女性主管 | | 女性主管比率(%) | | | 0.0 | 33.3 | 0.0 | 38.5 |
| 簡任主管數 | | | 0 | 2 | 0 | 0 |
| 薦任主管數 | | | 0 | 0 | 0 | 5 |
| 性別代表性係數 | | 女性主管 | | | 0.0 | 80.7 | 0.0 | 93.1 |
| 男性主管 | | | 0.0 | 113.6 | 0.0 | 104.9 |
| 現任主管的退休狀況預估 | | | | |  |  |  |  |
|  | 符合屆齡退休的主管 | | | | | 符合自願退休資格的主管 | | |
| 總人數 | | 簡任比率(%) | 薦任比率(%) | | 總人數 | 簡任比率(%) | 薦任比率(%) |
| 2018 | 1 | | 100.0 | 0.0 | | 12 | 50.0 | 50.0 |
| 2019 | 0 | | 0.0 | 0.0 | | 13 | 46.2 | 53.8 |
| 2020 | 0 | | 0.0 | 0.0 | | 13 | 46.2 | 53.8 |
| 2021 | 2 | | 0.0 | 100.0 | | 12 | 50.0 | 50.0 |
| 說明： 1.主管：指依機關組織法規所定之單位主管，包括簡任非主管人員依法令或編制表兼任二級單位主管情形。 2.女性主管比率＝(女性主管人數/主管職位總數)\*100%。 3.主管職務年資：指本機關擔任各項主管職務的年資。 4.女(男)性主管代表性係數＝(女性（男性）主管比率/機關女性（男性）職員聘僱人數比率)\*100%。 5.「(各官等主管)符合屆齡或自願退休比率」＝(各官等主管符合退休資格人數/機關主管職位總數)\*100%。 | | | | | | | | |

表3.8 2016-2017年陞任主管職務者前三年參與培育狀況

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 主管職務 | 2016 | | | | 2017 | | | |
| 管理核心能力訓練比率 | 重要培育計畫比率 | 出國活動比率 | 其他比率 | 管理核心能力訓練比率 | 重要培育計畫比率 | 出國活動比率 | 其他比率 |
| 比照簡任第13職等 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 簡任第10職等至  簡任第11職等 |  |  |  |  | 0.0% | 0.0% |  |  |
| 薦任第9職等 |  |  |  |  | 0.0% | 0.0% |  |  |
| 薦任第9職等至  簡任第10職等 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 薦任第8職等 | 0.0% | 0.0% |  |  | 0.0% | 0.0% |  |  |
| 薦任第8職等至薦任第9職等或簡任第10職等至簡任第11職等 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 薦任第7職等至  薦任第8職等 |  |  |  |  |  |  |  |  |

表3.8.1 2016-2017年陞任主管職務者前三年學習類別平均時數

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 升遷年度 | 訓練年度 | 單位 | 姓名 | 職稱 | 政策能力訓練 | 領導力發展 | 機關業務知能訓練 | 自我成長及其他 | 學習時數總計 |
| 105 | 102-104 | 民政處 | 劉用福 | 科長 | 9 | 10 | 19 | 0 | 38 |
| 106 | 103-105 | 民政處 | 蔡秉均 | 科長 | 83 | 0 | 8 | 0 | 91 |
| 106 | 103-105 | 產發處 | 劉剛 | 副處長 | 81 | 20 | 9 | 1 | 112 |
| 106 | 103-105 | 行政處 | 劉志淵 | 副處長 | 18 | 3 | 24 | 0 | 45 |
| 106 | 103-105 | 行政處 | 曾玉花 | 處長 | 45 | 14 | 28 | 1 | 89 |
| 106 | 103-105 | 工務處 | 陳忠義 | 處長 | 44 | 3 | 10 | 1 | 62 |

表4.1職場評價問卷題目

**公務人員職場評價調查（含人事人員服務滿意度）問卷題目**

親愛的公務同仁好：

行政院人事行政總處為協助各機關瞭解同仁對人力資源管理措施的觀感，進而構思提供更好的管理措施，增進公務職場更友善健全，因此規劃辦理這項年度「公務職場評價」調查。

調查目的是蒐集您對服務機關人事管理措施、友善工作環境、工作滿意度和組織氣候等事項的看法。同時也想瞭解您對服務機關人事同仁服務狀況的評價，期能更提升人事人員的服務品質。

您所填資料將統一由人事總處彙整，不會提供給服務機關首長和同仁，用以確保您所提意見的隱私，請您放心填答。再次感謝協助。

祝 工作順心

行政院人事行政總處人事長 施能傑

106年7月

填答說明：

一、 請依照您在現職服務機關內之實際經驗，就以下題項描述之情境，勾選最符合的選項。

二、問卷中所稱之「主管」，係指您的現任單位主管。

**題項**

| **主構面** | **次構面** | **題組** |
| --- | --- | --- |
| **第一部分 公務職場評價** | | |
| 工作滿意度 | 工作適合度 | 1.我的工作能讓我發揮我的專長和能力。 |
| 主管的領導公平性 | 2.我的主管會公平的對待同仁。 |
| 3.我認為主管的工作指派與分工很合理。 |
| 離職傾向 | 4.如果別機關有適當職缺，我很可能會去應徵。 |
| 工作成就感 | 5.我能從現有工作中獲得成就感。 |
| 6.我覺得身為這個機關的一份子，能夠受到社會大眾的尊重。 |
| 薪資 | 7.就我目前的工作內容來說，我對我的薪資感到滿意。 |
| 陞遷機會 | 8.我目前的陞遷狀況符合我的期待。 |
| 9.我覺得未來幾年間，我在本機關中可以陞遷的機會很高。 |
| **功績化人事管理措施** | 考績措施與績效的連結度 | 10.我的單位中工作表現佳的人，考績通常會得甲等。 |
| 11.我的單位中工作表現不佳的人，考績通常還是會得甲等。 |
| 12.我的單位中，工作績效表現優秀的同仁，經常能獲得長官的肯定(如行政獎勵、當眾表揚、頒發獎品、口頭獎勵…等)。 |
| 陞遷措施與績效的連結度 | 13.我的機關中，工作績效表現是陞遷最關鍵的因素。 |
| 工作負擔與報酬的相當度 | 14.我的單位中，職位愈高的同仁，所負責的工作複雜度和困難度也愈高。 |
| 15.我的單位中，相同(或相當)層級職務的同仁，所承辦的業務負擔都大致相當。 |
| 無歧視的人事措施 | 16.我的機關的許多人事決定（如任用、陞遷等），不會因年齡、性別或身心障礙等個人狀況，而受到歧視。 |
| 抱怨不被報復的恐懼 | 17.我的機關中同仁都能很放心的提出申訴或抱怨。 |
| **健康工作環境** | 工作生活平衡 | 18.長官在下班後對我的工作指派，嚴重影響我的個人生活。 |
| 19.整體而言，我不需要經常加班。 |
| 工作壓力與burnout | 20.在工作上，我常常覺得心力交瘁。 |
| 21.我經常出現不想上班的念頭。 |
| 職場安全條件 | 22.在我的工作場域中沒有言語或肢體暴力威脅的問題。 |
| 23.在我的工作場域中沒有性騷擾的情事發生(如開黃腔、肢體碰觸)。 |
| **組織氣候** | 主管同仁關係 | 24.我的主管會清楚地讓我知道應完成的工作與績效要求。 |
| 25.我的主管會主動找我討論如何改善工作缺失(如目標、進度、方式..等)，讓工作更有績效。 |
| 26.我很少看到主管用情緒性字眼，指正業務處理不佳的同仁。 |
| 27.我的主管經常會讓我知道自己的工作表現情形。 |
| 授能 | 28.我有相當大的自主空間，決定如何辦好業務。 |
| 29.我的主管很鼓勵大家在工作上充分表達自己的意見。 |
| 自我成長機會 | 30.我的主管會積極指派同仁參與業務相關的學習活動（受訓、進修或專業學習會議等)。 |
| 31.在本機關工作期間，我感覺到確實是有持續成長的機會。 |
| 自我認知 | 32.我覺得自己一直對工作是充滿熱情的。 |
| 33.如有需要，我願意付出額外的努力來完成我的工作。 |
| 34.我相信自己具備足夠的知能，做好目前的業務工作。 |
| 35.我期待能夠處理比現在業務更具挑戰性的工作。 |
| **第二部分 人事人員服務滿意度** | | |
| **可靠性** | 及時/利益維護 | 36.當我遇到權益相關事項(如國旅卡請領、結婚補助、子女教育補助…等)，人事同仁會即時提醒同仁辦理。 |
| 可靠 | 37.當我洽詢人事問題時，人事同仁能給我一致且正確的答覆。 |
| 正確 | 38.人事同仁辦理與我有關的案件時(如陞遷、升官等訓練資績計算等)，能備妥正確或齊全的基本資料。 |
| 時效 | 39.人事同仁對於我所洽詢的問題或申辦的業務，能儘速告知處理情形。 |
| **回應性** | 主動/利益維護 | 40.人事同仁會主動提供人事法規（如公務員服務法、公務人員行政中立法…等）或業務~~的~~相關資訊。 |
| 彈性 | 41.當我申辦人事相關業務時，人事同仁會提供我更多元彈性的申辦方式(如紙本或網路均可…)。 |
| 簡便 | 42.當我申辦人事相關業務時，人事同仁能盡量簡化申辦的程序(如部分資料能由系統自行產出，表格不會太複雜…等)。 |
| **保證性** | 信心 | 43.當我洽詢人事業務時，人事同仁對於人事法規與作業流程都很嫻熟。 |
| 公平(安全) | 44.人事同仁辦理與我有關的案件時(如陞遷、考績、獎懲…等），處理程序是公平的，讓我很安心。 |
| 禮貌 | 45.當我洽詢或申辦人事業務時，人事同仁的服務態度親切有禮。 |
| **同理心** | 個別需求 | 46.依據我的經驗與觀察，人事同仁對於機關內有緊急需求的同仁能給予優先協助。 |
| 利益維護 | 47.人事同仁辦理與我有關的人事案件時(如考績或休假年資的採（併）計、辦理退休時如何選擇生效日等)，會主動維護我的權益。 |
| 保密 | 48.當我洽詢人事業務時，人事同仁會遵守保密原則。 |
| **有形性** | 空間 | 49.當我洽辦人事業務時，我很容易知道該找哪位承辦同仁。 |
| **整體性** | -- | 50.整體而言，我覺得人事同仁在處理業務上具備很好的人事專業。 |

**第三部份 填答者基本資料**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **編號** | **題項** | **選項說明** |
| 1 | 性別 | □男性  □女性 |
| 2 | 任職官等 | □簡任  □薦任  □委任 |
| 3 | 擔任主管職務 | □是  □否 |
| 4 | 年齡 | □29歲以下 □30歲至34歲  □35歲至39歲 □40歲至44歲  □45歲至49歲 □50歲至54歲  □55歲至59歲 □60歲以上 |
| 5 | 任職本機關之公務年資 | □5年以下  □6年至10年  □11年至15年  □16年至20年  □21年至25年  □26年以上 |

