



有效落實行政法人彈性
鬆綁之立制原旨-規劃建
構二元人才管理體制之
策略構想

講座簡介

- 講師：林文燦
 - 現職：銓敘部常務次長
臺北大學公共行政暨公共政策系兼任副教授
 - 學歷：政治大學公共行政學博士
政治大學公共行政學碩士
中興大學法商學院公共行政學士
 - 考試：74年高考人事行政類科及格
 - 經歷：銓敘部政務次長
 - 行政院人事行政總處公務人力發展中心主任
 - 行政院人事行政總處主任秘書
 - 交通部人事處處長
 - 行政院人事行政局參事
 - 行政院人事行政局給與處處長
 - 行政院人事行政局給與處副處長
 - 行政院人事行政局給與處專門委員
 - 行政院人事行政局給與處科長
 - 行政院人事行政局資訊室科長
 - 行政院人事行政局四處三科科長
- Email : wellsliu1222@gmail.com



分享大綱

壹、前言

貳、行政法人才管理之策略評量基準

參、現行行政法人事制度分析與檢討

肆、可借鏡之彈性、鬆綁人才管理案例

伍、建構二元人才管理體制之具體方案

陸、結語



壹、前言



- 「下君盡己之能、中君盡人之力、上君盡人之智。」—韓非子·《八經》
- 曾子曰：「用師者王，用友者霸，用徒者亡。」
- 用大師之智





因人成事，人才管理

看電影

- 人類歷史由戰爭決定，戰爭的成敗由戰士決定，若我們能製造更強的戰士？
- 有人成功-刺客任務：殺手 47 · 2015。

學人資

- 組織的永續是由績效決定，績效的良窳由員工決定，若我們能「製造」更強的員工？
- 有人成功了！
- 我們做得到嗎。



日常管理的思維邏輯

管理在談什麼：

- 是什麼？
- 如何做？

- 做了沒？
- 誰來做？



管理在談什麼：

願景管理(使命、願景、價值)

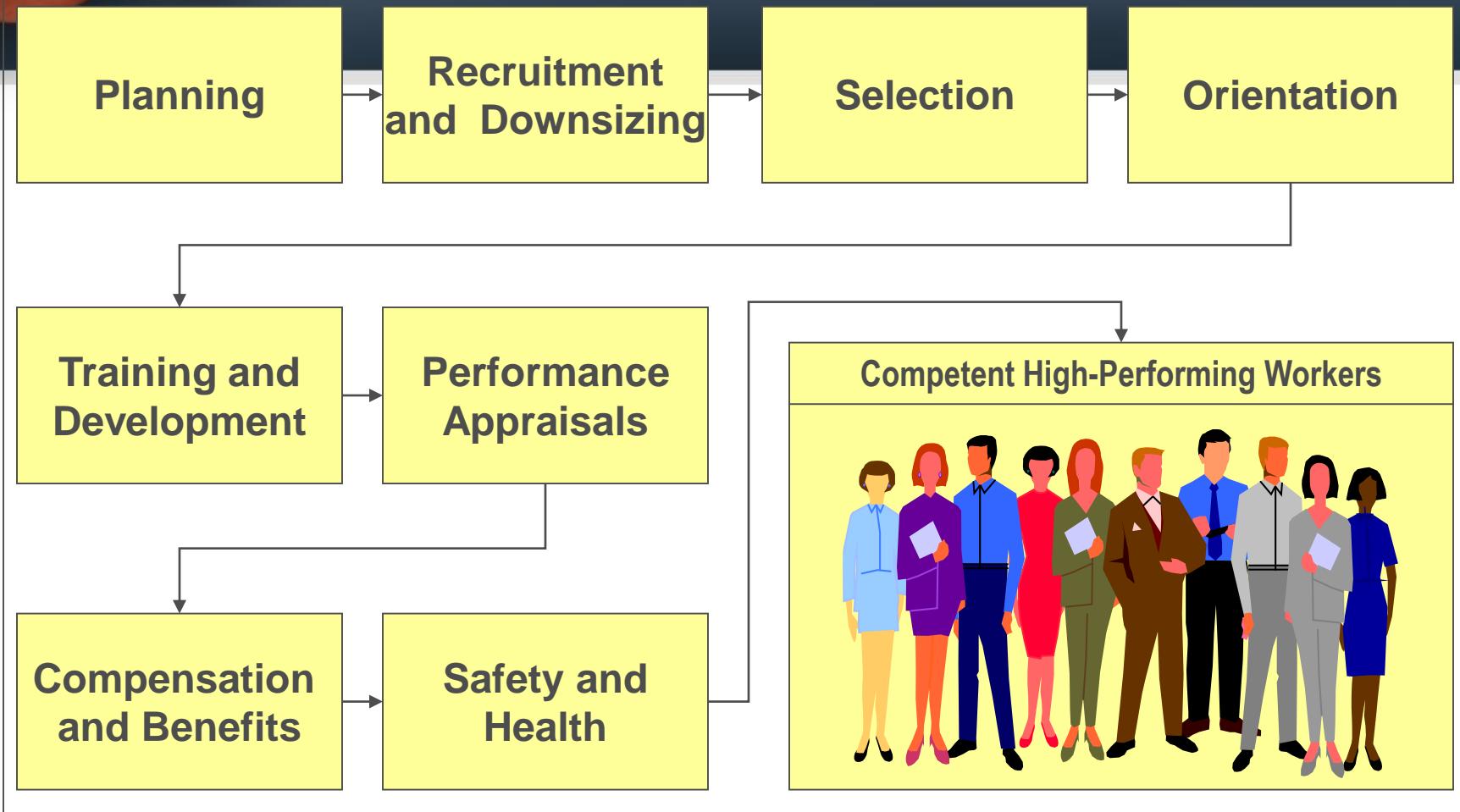
管理方法：POSDCORB計劃 (Planning)

、組織 (Organizing) 、人事 (Staffing) 、指揮 (Directing) 、協調 (Co-ordinating) 、報告 (Reporting) 及預算 (Budgeting) 。

績效管理(規劃、執行、考核)

人力資源管理

Human Resource Management Process





行政法人-人事法制面規定

- **行政法人法立法總說明：**
 - 行政法人制度之內涵，是藉由鬆綁現行人事、會計等法令之限制，由行政法人訂定人事管理、會計制度、內部控制、稽核作業及相關規章據以實施。
- **行政法人法第1條規定：**
 - 為規範行政法人之設立、組織、運作、監督及解散等共通事項，確保公共事務之遂行，並使其運作更具效率及彈性，以促進公共利益，特制定本法



行政法人-人事法制面規定

- **行政法人法第4條規定：**
 - 行政法人應擬訂人事管理、會計制度、內部控制、稽核作業及其他規章，提經董（理）事會通過後，報請監督機關備查。[立法說明]為：期行政法人得以有效運作，並賦予其一定程度之自主性，行政法人應審酌其任務、性質及其需求等因素，擬訂其內部人事管理、會計制度、內部控制、稽核作業及其他規章，提經董（理）事會通過後，報請監督機關備查，爰明定第一項。
- **行政法人法第20條規定：**
 - 行政法人進用之人員，依其人事管理規章辦理，不具公務人員身分，其權利義務關係，應於契約中明定。



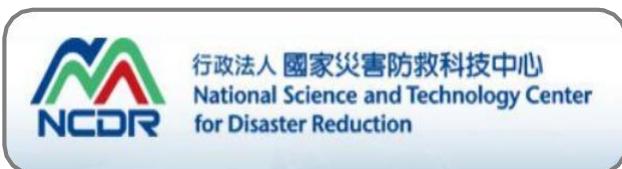
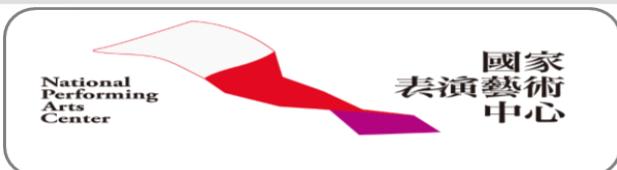
行政法人之人力資源管理要義

有效運作：提
升績效

賦予
1.其一定程度
2.自主性
彈性、授權

鬆綁現行人
事：策略性
人才管理

行政法人推動情形-中央行政法人





行政法人推動情形-地方行政法人

高雄市專業文化機構

Public Agency of Kaohsiung Cultural Institutes

高雄市立圖書館

Kaohsiung Public Library



臺南市美術館
TAINAN ART MUSEUM

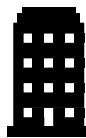
高流

TAIPEI MUSIC CENTER

台北市立
音樂中心



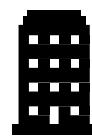
苗北藝文中心
NORTHERN MIAOLI ART CENTER



桃園市社會住宅
服務中心



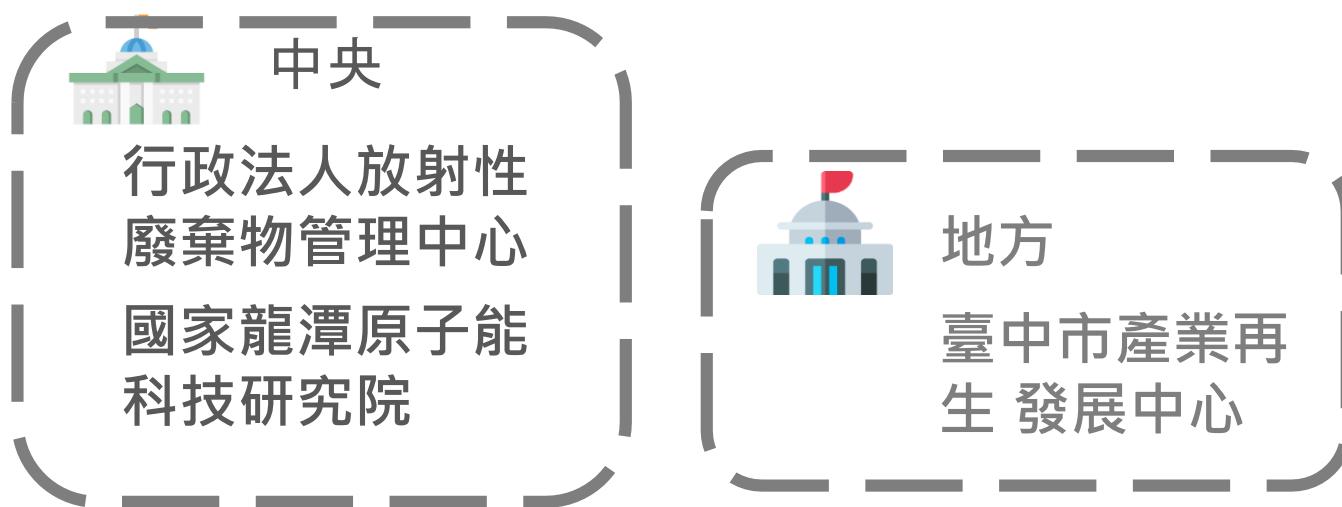
臺北市立表演藝
術中心



新北市住宅及都市
更新中心



行政法人推動情形-推動中個案





貳、行政法人人才管理之策略

評量基準

人資部門在行政機關法人化的可扮演的角色

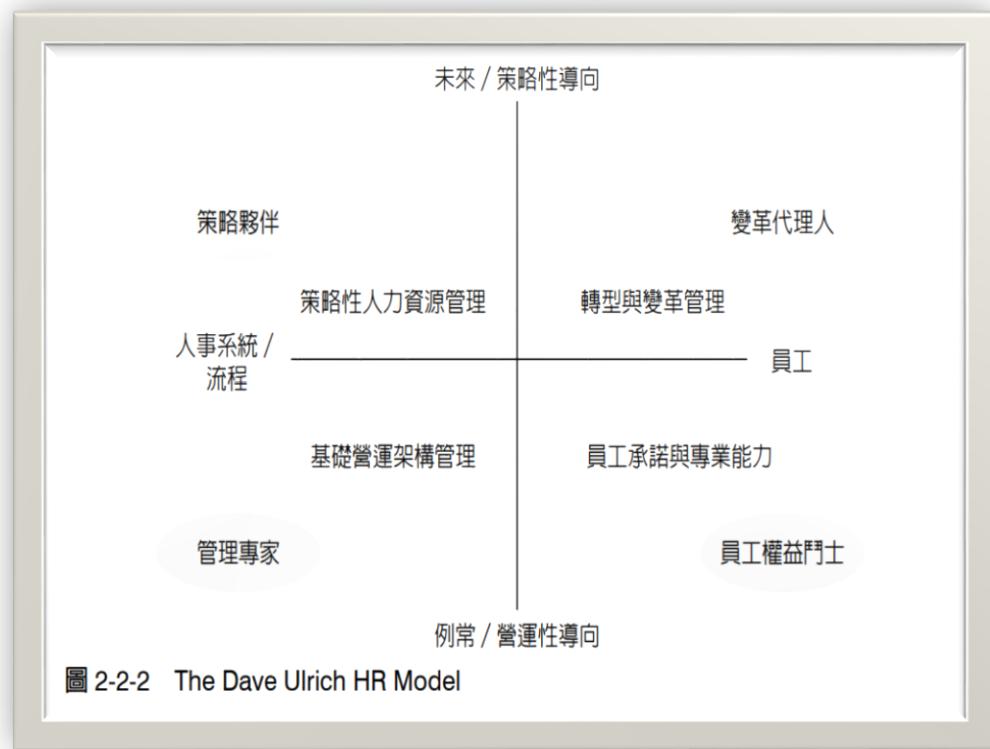
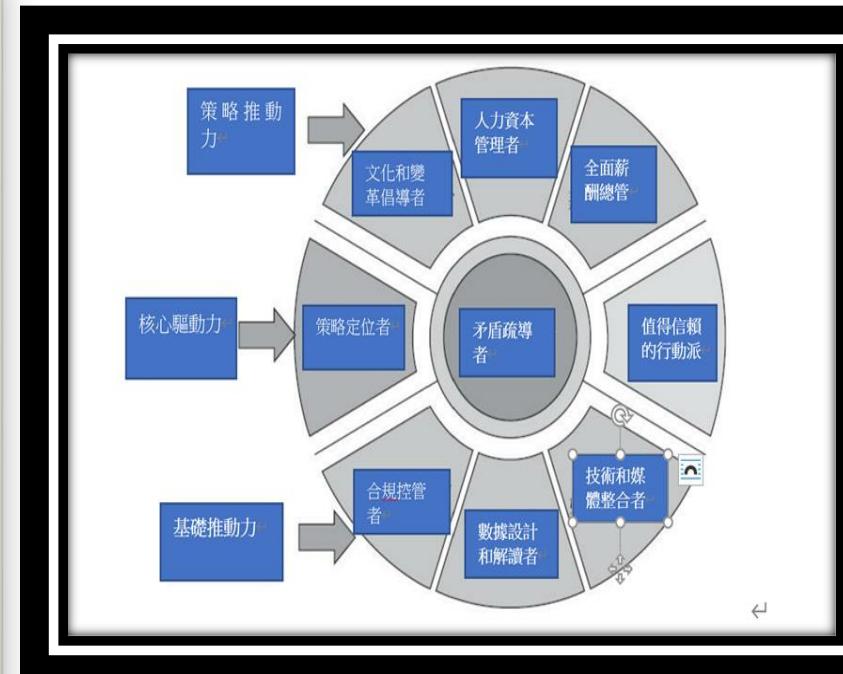


圖 2-2-2 The Dave Ulrich HR Model



理論面：人力資源管理的角色(補充版)

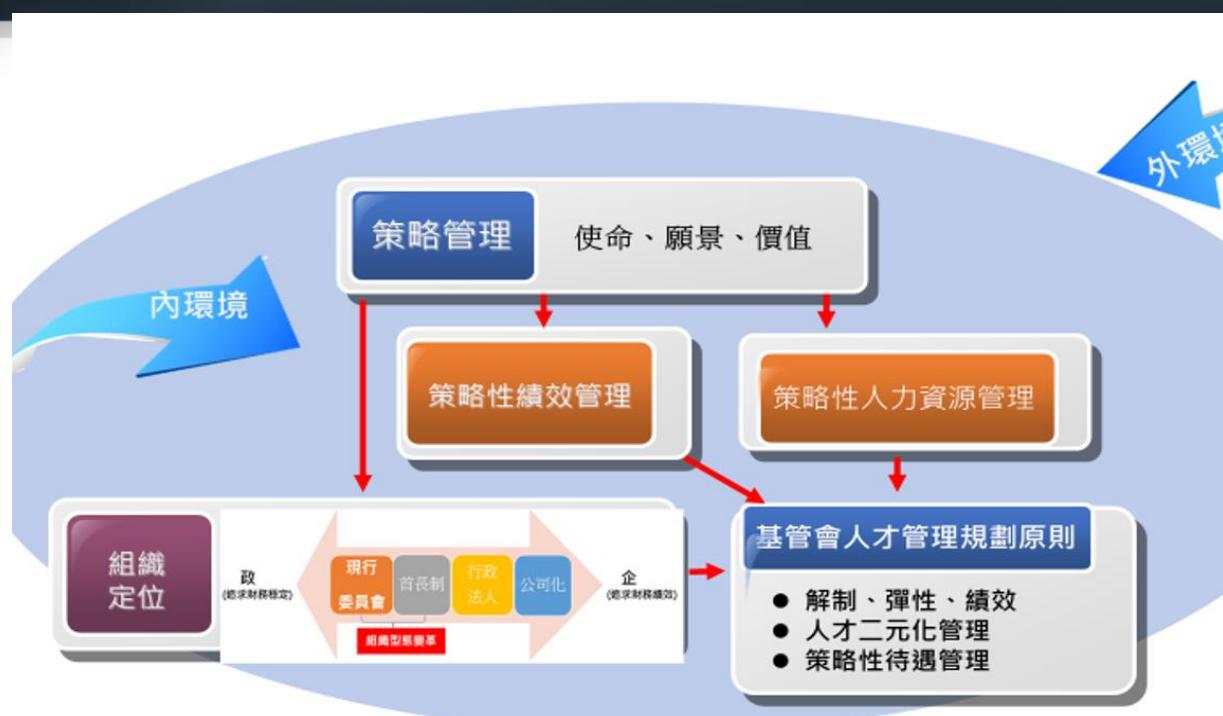
工作內容	工作成果	角色	活動
策略性人力 資源管理	擬定與執行策略	策略夥伴 (strategic partner)	整合人力資 源管理和營 運策略
組織基礎建 設 (infrastruct ure)管理	建立有效率的 HR人員與工作 的基礎建設	行政專家 (administrative expert)	HR流程再造 工程
員工貢獻管 理	提昇員工的承諾 與專業能力	員工喉舌 (employee champion)	協助員工獲 取成就
企業轉型與 變革管理	協助組織創新或 績效改善	變革觸媒 (change agent)	組織績效分 析與改善計 畫擬定

策略與組織設計最適匹配的決策思維



- ◎ 強調財務安全極大化 → 維持現行機關組設
- ◎ 強調財務績效極大化 → 走向公司化組設
- ◎ 兼顧財務安全及財務績效 → **解制、彈性及績效原則；二元化人才管理及策略待遇**

案例分享(四) 原則一
：策略與人才雙向驅動



策略人才管理模式

圖 4：公務人員退撫基金管理委員會策略人才管理模式←

資料來源：筆者自行繪製←



案例分享(四) 原則一 ：策略與人才雙向驅動

策略人才 管理模式



圖 4：公務人員退撫基金管理委員會策略人才管理模式⁴

資料來源：筆者自行繪製⁴



策略性方案-建立評估核研所行政法人化人才管理策略基準

- (一)核研所法人化後核研所法人化後使命、願景為何？
- (二)核研所現行人事制度能「匹配」法人化後的使命、願景嗎？
- (三)核研所法人化後人事制度的宗旨為何？核心價值為何？
- (四)核研所法人化後沿用原公務機關人事制度是否能夠延攬到、留用及激勵優質人才？

若無法

- (五)核研所法人化後，是否需重新思考構建人才管理體系、設計人才管理措施，從而使核研所需人才能夠得到有效激勵，並願意對有效提升績效做出承諾？



一、立制原旨

- 第一、透過用人費率制度，讓國營事業主持人在用人費限額下，擁有充分授權彈性用人權；
- 第二、透過單一薪給制度，合理化員工待遇制度，俾在勞動市場上具競逐人才之競爭力。



二、沿革與要旨

- (一) 國省營事業經營改進方案

- 行政院1972年7月7日核定「國省營事業經營改進方案」，該方案有關員工待遇制度改進作法為：「.....各事業機構之待遇得根據事業既往之用人費率，參酌趨勢情形及變動原素，商定其合理之用人費率，報行政院核定作為次一年度用人費支付最高限額，.....（員工待遇）之薪點折算標準得由主管機關訂定。」此方案揭露用人費制度充分授權的基本精神，授予經濟部在用人費支付限額前提下，訂定員工待遇標準的自主權。



二、沿革與要旨

- (二)經濟部所屬事業機構用人費及薪資合理化方案(行政院
1972年12月18日)
 - 核定要點為：
 - 所請原則准予照辦。
 - 至用人費率計算方法，應由該部會商主計處採擇適當模式編列之。
 - 用人費薪資制度實施後，應授權各事業在核定之用人費範圍內，參酌民間類似企業之情形，擬訂待遇標準，並澈底實施單一薪給，杜絕浪費，裁汰冗員。對未能達成預定營運目標並超越既定用人費標準者，應課予嚴重責任。
 - 該部所屬事業人事管理制度，如何根據本方案之精神，重新釐訂，應連同薪給管理辦法一併報行政院核定。
 - 公營事業尚有虧損之單位，應暫緩實施，俟經營改善，轉虧為盈後，再行檢討辦理。



二、沿革與要旨

- (三)奠定用人費率單一薪給制度

- 經濟部訂定「經濟部屬事業62年度用人費率及用人費支付限額計算方法」作為用人費率制度實施依據，規定「用人費率是指全年人事經費占全年營業收入之百分比。」
- 62年度用人費率依規定應參考59、60、61年度3年平均用人費率編列，但行政院核定係以立法院核定之預算用人費率為準。**(按，制度建立之初，即脫不開政治影響的宿命)**
- 經濟部根據行政院規定原則，規定適用「用人費率制度」方案的國營事業不分員工採用同一薪點表，在行政院核定之**「用人費支付限額」（及用人費率）內**，由經濟部擬訂薪點折算率實施。



二、沿革與要旨

- (四)用人費率薪給制度要旨及相關論述
 - 1.有關用人彈性與用人費有效控制的平衡方面
 - 賦予事業主持人合理權責，使經營管理有充分自主權與民間同等競爭。
 - 各事業機構不受人事法規拘束，用人富彈性，並能貫徹精簡用人理想，減少政府負累。
 - 建立用人成本理念，增進人力運用效果，提升生產力。
 - 員工待遇不受一般薪給制度約束，營運好待遇高，使員工與事業發生密切關係，可提升工作效率。



二、沿革與要旨

- 人力資源管理意涵：
 - 3. 薪資效率最大化
 - 薪資管理效率極大化是在有限資源有效配置及運用的前提下，凸顯薪資兼具激勵、管理的工具及經營成本的雙面特性。因此在投入用人費成本盡可能極小化的預算編列思維下，各事業機構唯有透過營業收入的極大化，來增加用人費限額，並在善加利用各項資源在成本管理考量下，使得薪資效率極大化。

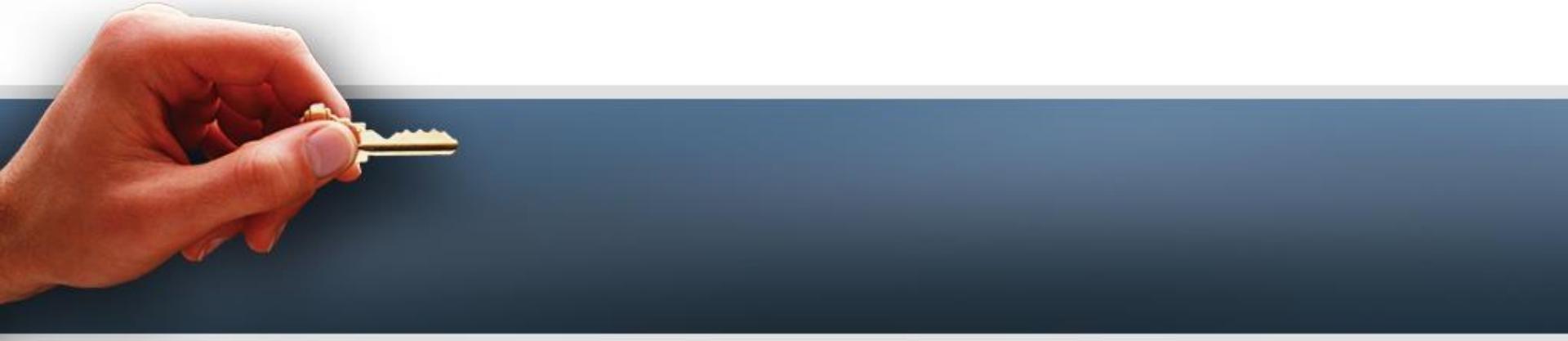


叁、用人費率及單一 薪給制度質變及要旨 (1975 年至1989年)



質變與要旨

- 從1975年開始，為配合事業機構預算編列方式改變，行政院主計處要求各事業主管機關用人費限額之計算，改為「按核定員額，乘計各項薪給標準加總而得」。
- 值得注意的是，此種改變使得用人費薪給制度原意盡失，影響深遠。於是「用人費率單一薪給制」僅剩下現行公營事業機構之「單一薪給制度」。實務上各事業機構編列年度用人費方式如下：用人費總額 = 核定員額 × 各項給與（薪給、獎金.....）。



肆、用人費率及單一 薪給制度微調及要旨 (1990 年迄今)



微調與要旨(原因)

- 回顧國營事業機構實施用人費率薪給制度的主要精神，就在於「充分授權」。亦即：行政院核定「國省營事業經營改進方案」所揭載者，在求企業經營原則之確立，責成企業所有主持人達成既定之經營目標，不再干預其細節，賦予管理上充分自主；
 - 經濟部所研議的薪資合理化方案，充分授權事企業主持人在用人費支付範圍內，對於用人及待遇有合理的權責，以落實國營企業化的方針。而配套措施則在於：
 - 以用人費率求出當年度用人費支付限額；事業機構主持人擁有薪點折算率核定權，得以在用人費範圍內衡量該用多少人及支付合理薪資水準。
- 而當這二個重要配套措施未能實施後，國營事業機構用人費薪給制度精神消失殆盡，也成為爾後檢討焦點及亟待突破。



微調與要旨(方向)

- 行政院1974年4月26日核定（行政院人事行政局主辦）之「經濟部所屬事業機構用人費薪給管理辦法」「經濟部所屬事業機構用人費薪給管理辦法」，其要點為：
 - 各機構應於籌劃年度預算以前，擬訂年度用人費率，報請本部轉陳行政院核定後
 - 據以計算年度用人費支付限額。
 - 各機構人員之薪給，採薪點制。薪點折算薪額標準，由本部在核定之各機構用人費支付限額內定之。但所定薪點折算薪額之最高標準，應報請行政院核定。
- 一位對國營事業有深入瞭解的人士認為：今天要整頓國營事業，待遇（制度）是重要的一環；要改善待遇（制度），就必須恢復實施當初（經濟部）所研擬的用人費率及薪資合理方案，並充分授權。



微調與要旨(1990年至1993年)

- 為配合環境變遷及各事業機構經營需求，又本於員工待遇之研訂除應保障員工生活外，更應激勵事業機構發揮經營績效，在兼顧各事業機構負擔能力及營運績效原則下，行政院於1993年修正核定上開授權原則第2點之原規定，用人費比率以不超過最近3年用人費占其事業營業收入之平均比率「為限」放寬為「為原則」



微調與要旨(2007年迄今)

- 依據行政院為避免「用人費用總額管制」及「編制員額管制」的雙重門檻管制措施，應採用「績效管制」較為合理；並考量各事業機構營運狀況不同，在暫不修正「公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則」、回歸「用人費控管」、提高生產力及不減少繳庫盈餘等前提下，依彈性鬆綁、授權，及各事業主管機關建立配套管理機制等原則，行政院爰以2007年4月19日函頒「國營事業員額合理化管理作業規定」，部分事業機構得自行核定進用員額，爰其用人費之核算，得回歸1974年「用人費率制度」精神，



微調與要旨(2007年迄今)

行政院函

地址：臺北市忠孝東路1段1號
傳真：02-23975565
承辦人：呂威毅
電話：(02)23979298#619
E-Mail：fc0929@dgpa.gov.tw

受文者：交通部

發文日期：中華民國107年2月23日
發文字號：院授人給字第1070030897號
速別：普通件
密等及解密條件或保密期限：
附件：

主旨：有關貴部函詢公營事業機構待遇調整幅度及時點疑義，請查照。

說明：

- 一、復106年12月19日台財人字第10608635800號函。
- 二、各事業主管機關得督導所屬事業機構依「公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則」所定衡酌的因素及各事業機構年度營運績效達成情形，自行評估員工待遇調整之幅度及時點，且「待遇調整」不得列為上開待遇授權基本原則所列之政策因素。
- 三、各事業主管機關督導所屬事業機構評估員工待遇調整，宜應考量下列因素辦理：
 - (一)於營運績效成長時，除採取整體員工同幅度調整之方式外，宜同時考量個別員工能力(生產及技術能力等)對營運績效之貢獻，連結其待遇調整幅度。
 - (二)以營運績效成長之原因調升待遇後，如有事業生產力及營運績效降低之情形，亦宜檢討待遇調減事宜。

正本：財政部

副本：審計部、行政院綜合業務處、行政院主計總處、國家發展委員會、經濟部、交通部、中央銀行、金融監督管理委員會、勞動部、臺北市政府、桃園市政府



微調與要旨(2007年迄今)

行政院函

地址：臺北市忠孝東路1段1號
傳真：02-23975565
承辦人：呂威毅
電話：(02)23979298#619
E-Mail：fc0929@dgpa.gov.tw

受文者：交通部

發文日期：中華民國107年2月23日
發文字號：院授人給字第1070030897號
速別：普通件
密等及解密條件或保密期限：
附件：

主旨：有關貴部函詢公營事業機構待遇調整幅度及時點疑義，請查照。
說明：

- 一、復106年12月19日台財人字第10608635800號函。
- 二、各事業主管機關得督導所屬事業機構依「公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則」所定衡酌的因素及各事業機構年度營運績效達成情形，自行評估員工待遇調整之幅度及時點，且「待遇調整」不得列為上開待遇授權基本原則所列之政策因素。
- 三、各事業主管機關督導所屬事業機構評估員工待遇調整，宜應考量下列因素辦理：
 - (一)於營運績效成長時，除採取整體員工同幅度調整之外，宜同時考量個別員工能力(生產及技術能力等)對營運績效之貢獻，連結其待遇調整幅度。
 - (二)以營運績效成長之原因調升待遇後，如有事業生產力及營運績效降低之情形，亦宜檢討待遇調減事宜。

正本：財政部

副本：審計部、行政院綜合業務處、行政院主計總處、國家發展委員會、經濟部、交通部、中央銀行、金融監督管理委員會、勞動部、臺北市政府、桃園市政府



伍、國營事業機構二元升遷 制創制及要旨

「還要特別感謝林文燦教授及劉坤億教授兩位口試委員對我論文的指導與建議，讓論文的內容能更為聚焦與完整，也由於有長官林文燦的啟發，讓我在工作上找到具有研究價值的主題。」 -



區別高潛力人才

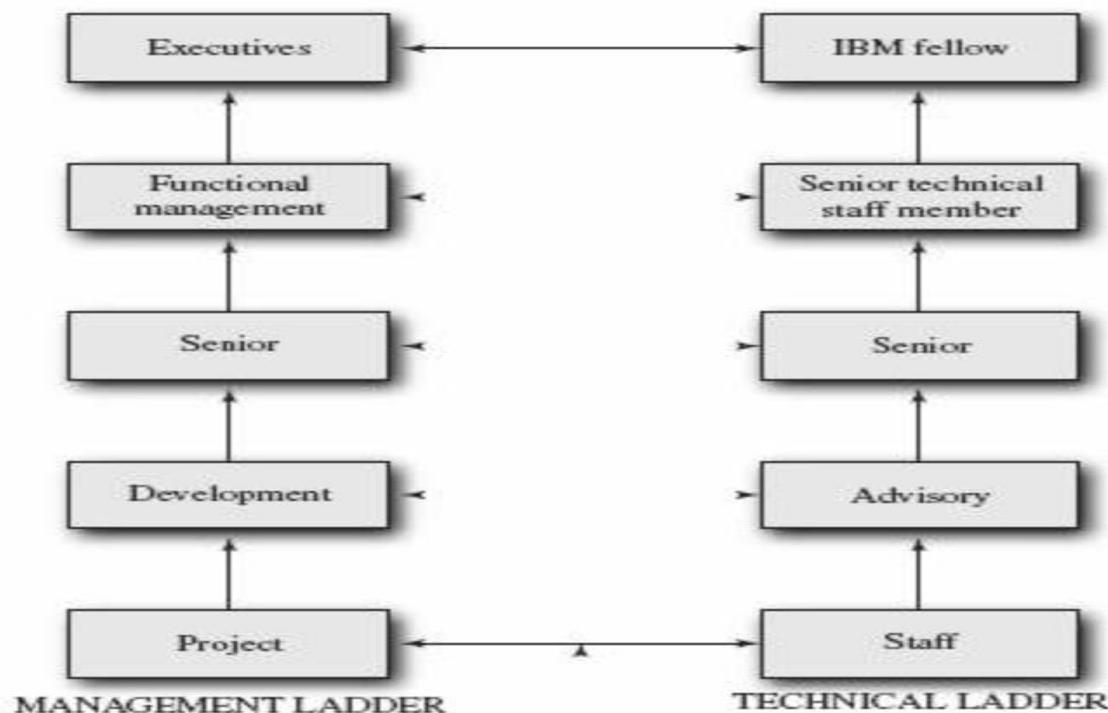
高潛力個人貢獻者

- 有的人是極具潛力的個人貢獻者他們是某個領域的專家 他們喜歡獨處，用心思考，專心工作，不受打擾。如果不得已被拉去開會，他們也會特別渴望盡早結束，趕緊回去自己工作。
- **這樣的人並不適合做領導。**如果被迫走上領導崗位，或許他們也能提升某些領導能力，但這肯定不是他們的興趣和強項，而且會影響他們在自己專長上的發揮。
- 各種與人相關的棘手問題，各種複雜的人際關係，往往讓他們一想就頭疼。與其強人所難，不如用人所長，讓他們在自己最擅長的領域，以他們自己最喜歡的方式，做個心情愉快、卓有成效的個人貢獻者。當今時代，真正的專家，有的是機會發光發亮。

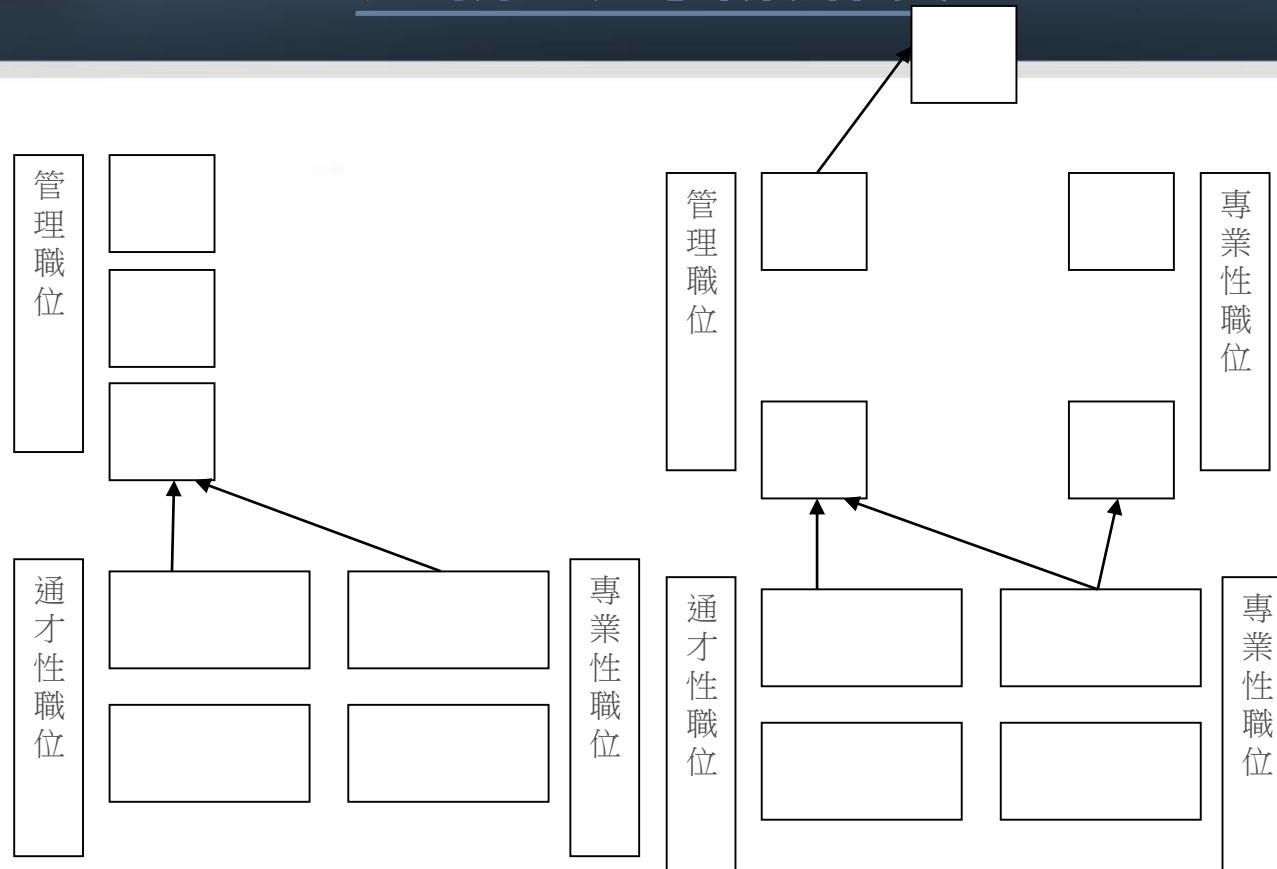
高潛力領導者

- 高潛領導者則與之不同，他們不僅看重個人成就，還特別注重帶團隊，通過激發他人、培養他人來做出比自己單打獨鬥更為豐碩的集體成果。
- 他們特別願意傾聽源自不同角度的不同意見，特別善於整合來自各個領域的專家建議，集思廣益、博採眾長，找到更好的解決方案，快速決策，迅速落實。

資料來源：Ram Charan 2017.The High-Potential Leader: How to Grow Fast, Take on New Responsibilities, and Make an Impact .楊懿梅譯，2018。



港務公司薪點表



一元層級體系與二元層級體系

資料來源：彭文賢，1996：222



他山之石，可以攻玉

- 郵政總局在面對公司化的改革時，
 - 因其面對外在環境的競爭壓力較小，僅需面對國內的競爭；
 - 又公司化主因係為降低用人成本及解決人員進用等迫切性問題，
 - 因此在公司化後即進用大量進用從事窗口作業之從業人員。不過，郵政公司對公司組織設計並未有大幅變革且郵政公司對公司化處理多偏向保守方式，
 - 在組織設計上僅將原有交通資位制人員與從業人員分別採取二套管理制度及傳統單一陞遷體系；並未考量採用不同型態的組織設計。也因郵政公司面對環境競爭較小，仍採用傳統單一陞遷體系，並未造成公司化後，無法適應外在環境變動的情形。



港務公司擁有一套有別其他國營公司的人事制度

- 港務公司二元化層級陞遷制度在實務上運作情形；及本制度的設計，在人力彈性運用上，為何更能符合公司用人需求，及對員工職涯發展的影響等。
 - 港務公司在成立時，為何要突破以往單一陞遷制度而改採二元化層級陞遷制度，緣由為何？
 - 二元化陞遷制度對公司人力運用有何影響？
 - 又這樣的制度設計如何避免不適任主管職務人員「久佔」職位的情形？
 - 又二元陞遷制度如何讓員工選擇或調任不同的陞遷體系且仍然可以獲得激勵與成就感？打破以往陞遷即陞任主管的思維，此為關鍵之一。
- 其次，
 - 二元化層級陞遷制度對員工在職涯發展上產生什麼影響？
 - 由外界延攬之專業諮詢人員在公司實際業務運作情形及效益又如何？
 - 又為何本制度設計只限定在高階專業諮詢職務？
 - 這種設計對公司決策模式產生什麼影響？此為關鍵之二。



管理與專業併立的二元升遷制度論

- **立論基礎**

- 為避免組織內行政領導人員及專業人員之間可能產生的衝突，
- 以及提供專業人員升遷及永業化途徑，採取二元化的層級制度，
- 亦即在行政的層級之外，增設一個與之並行的專業職位升遷體系，此由專業人員所組成的專業系統，本質上和由管理人員所組成的行政系統，完全站在一個相等的地位。

- **其目的有四：**

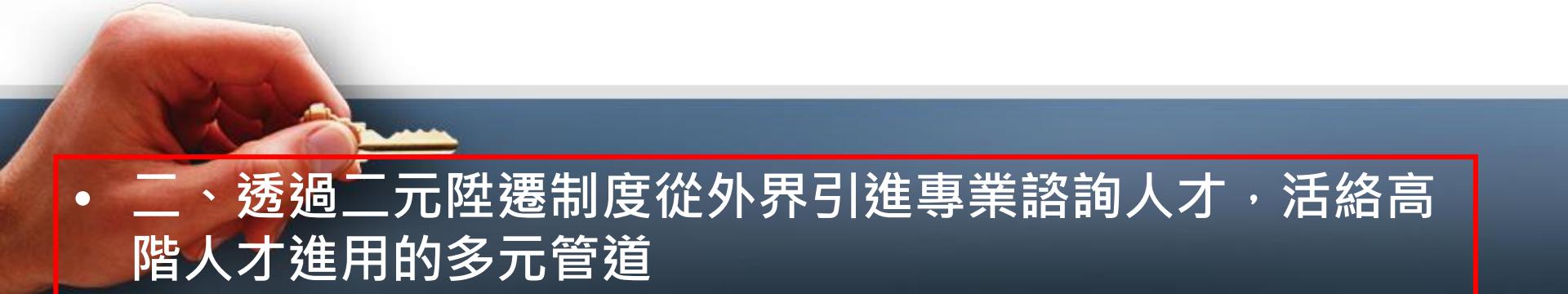
- (1)使所有不願意或不能升入行政層級的專業人員有升遷的機會。
- (2)使所有在專業上有成就的專業人員，能夠媲美有成就的行政人員。
- (3)提供的專業人員較多、較大的自主機會。
- (4)建立一套不致於讓行政職務去干擾專業貢獻的職位體系



港務公司組織設計的策略思維

- 因此港務公司成立時，在考量港務專業性、人員個別差異性等因素，修正原港務局時期之「單元陞遷體系」設計，於管理（領導）體系之外，另增設一個與之並行的專業職位陞遷體系。
 - 使行政管理不至於干擾專業貢獻的職位體系，
 - 並可增加專業人才在工作上的成就感滿足，
 - 亦可藉此提升公司高層策略規劃與運籌能力並增進與世界接軌的宏觀視野。
- 故臺灣港務公司之組織層級設計：
 - 除部分保留原港務局時代之態樣-保存「港務人」核心價值與文化
 - 符合公司人力運用之彈性及應業務推展的需要由外界延攬專業人才並鼓舞員工士氣等因素-激發鯀魚效應
- 故增設部分專業諮詢職務，以配合二元化層級陞遷制度之運用。

- 
- 一、二元陞遷制度適度「改善不適任主管」的情形，透過選擇不同的陞遷管道，促進組織內專業人才的有效運用
 - 港務公司的二元化陞遷制度對於組織內不適任主管職務者，
 - 可採取採取積極調整職務的措施，即依其所具有的豐富專業知識而調任至專業諮詢職務，運用其所具有專長，積極開拓屬於另一專業領域的職涯發展，
 - 而非僅以消極的退休淘汰機制來處理，讓不適任主管人員仍有不同的陞遷發展機會，得以積極繼續貢獻多年累積下來的豐富專業知識；
 - 而非消極調任調節性職務，從此鬱鬱不得志的消極度過。
 - 採取二元化陞遷制度讓公司內部員工的陞遷更具有彈性，
 - 對於具有一定專業能力卻不適合擔任主管者，提供不同的陞遷管道，並得以其具備專業知識，適當的調任專業諮詢職務，讓組織內專業人才得以發揮專長有效運用，
 - 擺脫傳統陞遷一定要升任主管的迷思；讓適合擔任專業諮詢者不會再因為不能陞任主管而被歸類為無效人力或擔心被淘汰等問題，進而影響個人及團隊的士氣，甚至阻礙整個組織的發展。

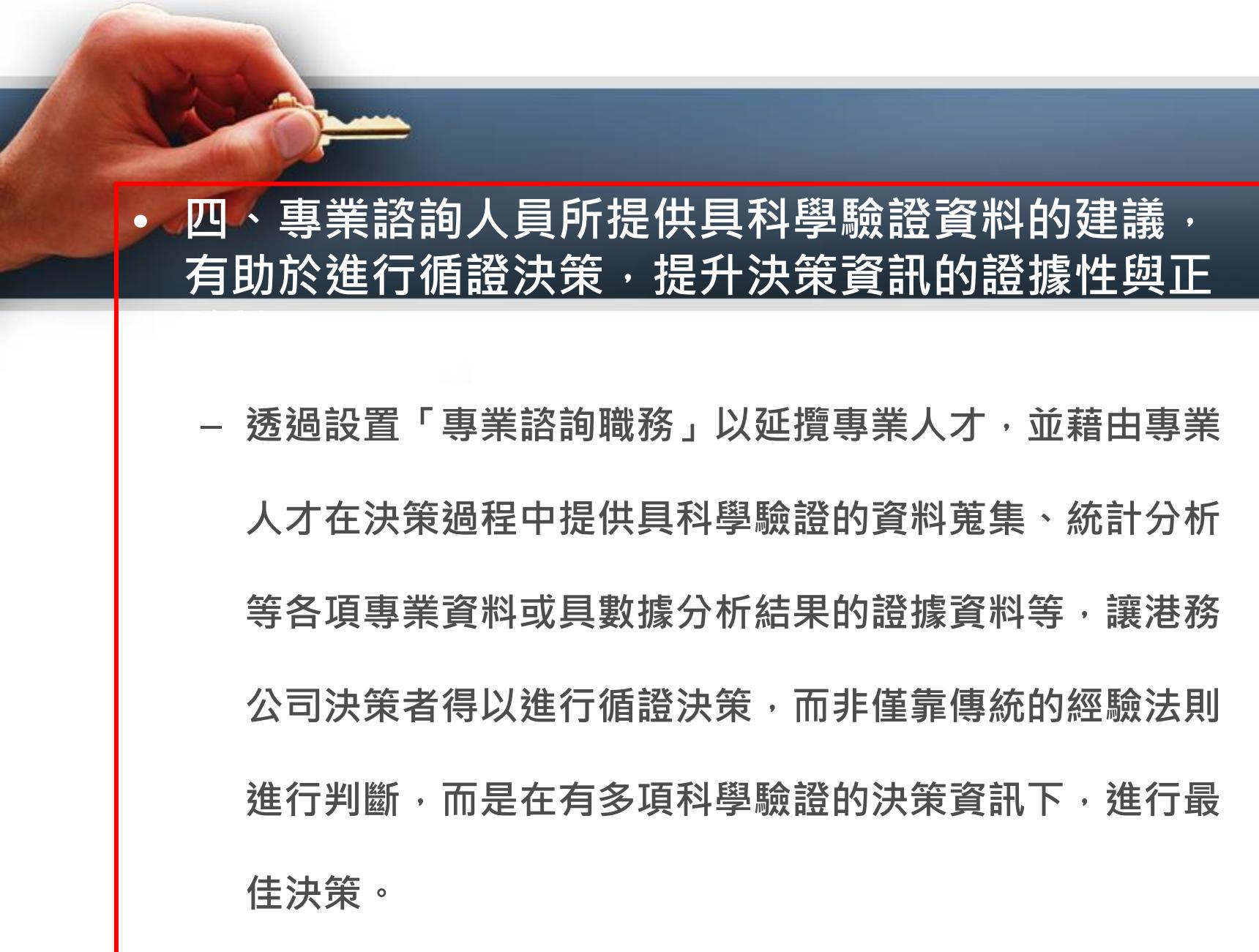


- **二、透過二元陞遷制度從外界引進專業諮詢人才，活絡高階人才進用的多元管道**

- 透過專業諮詢職務的設置，可以吸引外界專業優秀人才至港務公司協助拓展公司新增的業務，且專業諮詢職務多設置在較高層級的職務，直接對高階管理者負責，對於公司業務發展規劃的過程或遭遇棘手、跨單位的問題時，給予專業的分析與建議，提供首長做為決策之參考。
- 專業諮詢職務的設置讓高階人才的進用呈現多元的管道，不再受限傳統單一陞遷管道。
 - 高階人才除由內部基層人員逐級升遷至高階主管者，其代表著由內部升任高階主管職務者具備豐富的基層歷練實務經驗，且表現良好才能一路升任至高階主管；
 - 另一來源則為由基層逐步升任並已具備豐富的專業經驗，惟囿於個人的特質或意願，不適合或不願意擔任主管職務而自願或調任升任高階專業諮詢職務者，仍得繼續發揮原有的專長。
 - 再藉由高階專業諮詢職務的設置，可由外界延攬專業人才，協助開拓新增業務的規劃與諮詢並藉由其在民間公司所建立之人際關係網絡；另亦可作為由民間引進之高階主管人才的暫時性調節職務。可以使高階人才進用呈現多元化的管道。



- 三、二元陞遷制度提供「適性的職涯發展」機會，讓個人有機會追尋自我實現的人生目標
 - 主管可以依照每個人不同的人格特質進行適當的職務調整，採取不同的陞遷途徑，
 - 讓具有擔任主管特質者，調任主管職務；
 - 適合擔任研究諮詢者，調任專業諮詢職務。
 - 並對員工在職涯發展的過程中，提供適當職涯訓練之機制，使每個人都能獲得專業或管理領域所需具備的知能，更能協助員工自我成長與自我實現。
 - 讓員工在職涯發展上，不論是升任主管或專業諮詢人員均能達到陞遷的激勵效果，同時讓員工在職場上可以發揮所長與追求所欲，達到適才適所的目的。



- 四、專業諮詢人員所提供之具科學驗證資料的建議，有助於進行循證決策，提升決策資訊的證據性與正
- 透過設置「專業諮詢職務」以延攬專業人才，並藉由專業人才在決策過程中提供具科學驗證的資料蒐集、統計分析等各項專業資料或具數據分析結果的證據資料等，讓港務公司決策者得以進行循證決策，而非僅靠傳統的經驗法則進行判斷，而是在有多項科學驗證的決策資訊下，進行最佳決策。



- 五、二元陞遷制度具人力運用彈性化之特質
 - 在原港務局時代，由於採用單一陞遷制度；而現港務公司採行的二元化陞遷制度所增置專業諮詢職務，不僅可以作為從外界遴補優秀人才之管道，亦可提供內部人員不同的專業陞遷管道，讓港務公司管理者可以依據員工個人特質與意願，適當的調任或選擇「管理職」以外的第二條「專業職」陞遷管道，打破以往陞遷即升任主管之傳統觀念，提供員工適性的職涯發展，使港務公司人力運用具有高度的靈活彈性，充分發揮人力彈性運用正面效益，以因應業務需要及外在環境的快速變遷。



- 六、專業諮詢職務在實務運用上，如有名實不符或責酬不相當之情形，恐淪為酬庸之嫌

- 專業諮詢職務若是由內部專業人才陞任且專業能力受到肯定，自然可以獲得同仁的支持與肯定；
- 而若是由不適任主管陞任或由外界延攬之專業人才，是否真的具備有足夠的專業能力尚須受到檢驗，
- 若不具備有足夠的專業能力或業界威望，而同樣支領高額的薪資待遇，勢必會產生名實不符的情形，而引發同仁的質疑並有酬庸的爭議。
- 專業諮詢職務主要是負責提供決策者的專業諮詢建議，並不負責實際業務的執行，但是卻對決策具有影響力，正是所謂「位高、權重、責任輕」的職務。



他山之石，可以攻玉

- 港務公司對於本制度運作的成功經驗，
 - 實施若有成效，至其他國營事業或公部門機關（構）及學校等，藉此改善國營事業或公部門人力僵化的問題，增進組織用人彈性；
 - 人力資源的管理與運用，對於組織內部同仁的職涯應適時規劃適性之職涯發展機會。



陸、結語



省思與展望

- 行政院政策決定解除「編制員額管制」及「用人費用總額管制」雙重管制，於2007年4月19日函頒「國營事業員額合理化管理作業規定」後，公營事業機構用人費將回歸以「用人費率」控管，亦即回歸1974年制訂施行的「用人費率單一薪給制」，以現行公式計算用人費。
- 公部門績效管理須回應政治需求，民間企業則可專注於回應市場需求。
 - 在公共管理部門之中，許多政策的形成與制訂是回應政治系絡需求，深富政治意涵，無法純就成本、專業和市場競爭等效率觀思考，亦即僅能在政治限制下尋求效率極大化。而效率極大化則兼賴「客觀專業」及「主觀程序化」的機制設計及運作下，方足以提升「去政治化」程度。



謝謝聆聽
敬請參考

