

國立交通大學

管理學院碩士在職專班經營管理組

碩士論文

我國政府機關公務人力資本衡量解析

— 以財政部臺北市國稅局為例

An Analysis of Human Capital of Government Agencies

- a Case of Taipei National Tax Administration

研究生：羅香澤

指導教授：楊 千 教授

中華民國九十七年六月

我國政府機關公務人力資本衡量解析

— 以財政部臺北市國稅局為例

An Analysis of Human Capital of Government Agencies

— a Case of Taipei National Tax Administration

研究生：羅香澤

Student : Hsiang-Tse Lou

指導教授：楊 千

Advisor : Dr.Chyan Yang



Submitted to The Master Program of Business and Management
College of Management
National Chiao Tung University
in partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of
Master
of
Business Administration

June 2008

Taipei, Taiwan, Republic of China

中華民國九十七年六月

目 錄

目錄	i
中文摘要	iii
英文摘要	iv
第一章 緒論		
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	2
1.3 研究架構	2
第二章 文獻探討		
2.1 人力資源管理系統	3
2.2 人力資本觀點緣起與發展	5
2.3 人力資本衡量	7
2.4 公務人員人力資本衡量	8
2.5 公務人員策略性人力資源管理	9
第三章 研究方法		
第四章 研究結果		
4.1 人力基本特性面向分析	20
4.2 員工敬業程序面向分析	21
4.3 人力運用管理面向分析	21
4.4 機關領導力面向分析	22
4.5 學習文化面向分析	23
第五章 研究結論		
5.1 目前人力資本優勢	25
5.2 目前人力資本劣勢	31

5.3 未來人力資本管理強化重點或策略.....	32
5.4 本研究未來運用.....	33
第六章 參考文獻.....	35
第七章 附錄.....	35



我國政府機關公務人力資本衡量解析

一 以財政部臺北市國稅局為例

研究生：羅香澤

指導教授：楊千

國立交通大學管理學院碩士在職專班經營管理組

摘 要

迎接全球性經濟體系強大競爭的 21 世紀，面臨全球化與國際化的變革，政府在社會大眾期許下，面對民眾高水準服務需求，公務部門莫不積極強化政府的服務能力，並以顧客導向、成果導向與效能為方針，以達成社會大眾對公務機關的期許及信賴。事實上，藉由有效管理關鍵的人力資源管理系統如規劃、任用、績效評估、薪酬、訓練與發展，以及工會與管理階層之關係等等，則機關必能吸引並留任合格且勝任愉悅的員工，員工一旦受到適當的激勵後，機關便能獲得較佳的利潤、並降低員工流動率、提升品質、減低生產成本，並能快速接受及執行機關的策略，進而獲得理想的績效。

在人力資源管理系統的應用實務中，「人力資本」(human capital) 的概念越來越常出現，進而成為政府及企業管理的一個新興課題。本研究期望透過行政院人事行政局「公務人力資本衡量方法」來針對財政部臺北市國稅局人力資本進行現況剖析，除探討公務人員人力資本衡量的應用方式之外，更期望為該局之人力資本發展進行有效建議。因公部門擁有競爭優勢的關鍵，在於掌握知識利基，發展智慧資本，而人力資本則是構成智慧資本的核心，透過完善的公務人力資本衡量方法，不僅可瞭解機關人力素質及管理措施所存在的優勢及劣勢，更能協助機關發現人力管理的潛在問題並將優勢項目發揚光大，劣勢項目列為改進重點之參據，俾增加人事管理效能。

本研究重要結論，係將上述研究成果一一彙整出財政部臺北市國稅局在人力資本上的優勢及面臨的劣勢，並具體提出建議，將原有之優勢保持，劣勢則積極改進。

關鍵字：人力資本、人力資源管理、公務人力資本、策略性人力資源管理

An Analysis of Human Capital of Government Agencies

– a Case of Taipei National Tax Administration

Student : Hsiang-Tse Lou

Advisors : Dr. Chyan Yang

The Master Program of Business and Management

College of Management

National Chiao Tung University

ABSTRACT

For up-coming competitive 21 century economy accompanying with globalization and internationalization, the government is eager to strengthen its capability of serving the citizens in a customer-oriented and result-oriented way. It is to not only meet the expectation of high-end service criteria but also gain the trust of the general public. In fact, qualified and competent employees can be sustained through effective Human Resources Management System including drafting, recruiting, evaluating, remunerating, training, career planning and sound relations between the labor union and the management. By adequate motivation, better performances such as higher profit and quality, lower turnover and cost, and faster executive mobility are evolved.

Human capital is a compelling but newly emerged subject in the practical human resources administration, whether it's of public or private business management. This research focuses on Human Capital of Taipei National Tax Administration, Ministry of Finance via 「Evaluation Method of Public Human Capital」 established by the Personnel Office of Executive Yuan. It is further to propose applicable advices for its future human capital development and to reflect application profile. The key to backing competition advantage of public sector is to grasp knowledge niche and cultivate intellectual capital. Needless to say human capital is the core value of intellectual capital. By means of well-informed human capital evaluation, the superior or inferior opportunities can be comprehended and execution advantages can be enlightened even potential problems can be considered in advanced.

Conclusion of this research will contain the organized dominance and weakness of Taipei National Tax Administration, Ministry of Finance. Concrete suggestions are also included to allow this organization to stay prevalence and rid disadvantages.

Keywords : Human Capital, Human Resources Management, Public Human Capital, Strategic Human Resources Management

一、緒論

1.1 研究背景與動機

面對21世紀全球化與國際化的變革，政府在社會大眾期許下，面對民眾高水準服務需求，以及全球性經濟體系強大之競爭，公務部門莫不積極強化政府的服務能力，並以顧客導向、成果導向與效能為方針，以達成社會大眾對公務機關的期許及信賴。事實上，藉由有效管理關鍵的人力資源管理系統如規劃、任用、績效評估、薪酬、訓練與發展，以及工會與管理階層之關係等，則組織必能吸引並留任合格且勝任的員工，這些員工一旦受到適當的激勵後，組織便能獲得較佳的利潤、較低員工流動率、較高品質、較低生產成本，以及快速接受並執行組織的策略，進而獲得較佳的組織績效（Schuler & MacMillan,1984）。Truss & Gratton（1994）亦認為組織在面臨急速變遷的競爭環境時，經由結合人力資源管理措施與策略性目標，不僅有助於改善組織績效，並且亦足以培養創新與彈性的文化，進而提升組織能力，獲得競爭優勢。Devanna et al.（1984）也認為略性人力資源管理可用以解決日益低落的員工生產力及產業創新率，採用較有效的人力資源管理系統可以提升組織效能，因此提出策略性人力資源管理的觀念架構。近年來政府積極推動政府改造，各項人事政策規劃也由傳統較為保守的人事管制功能，逐步轉型為積極前瞻的「策略性人力資源管理」，除進行法規鬆綁、流程簡化及減少不必要的管制性措施外，自91年起更陸續規劃各項創新的人力資源管理策略，提供各機關人事單位運用，期能使人事單位及人事人員在政府改造工程中發揮更積極的策略性功能，協助組織創造價值，進而提升政府施政績效與競爭力。

在人力資源管理系統的應用實務中，「人力資本」（human capital）的概念越來越常出現，成為政府及企業管理的一個新興課題。隨著知識經濟時代的到來，組織所擁有的智慧資本成為決定競爭優勢的關鍵因素，而人力資本則是構成智慧資本的核心。美國政府近年來致力以建構企業性政府為改造政府的基本方向，布希政府上台後所提出的「行政機關年度管理計分卡」（executive branch management scorecard），亦直接將人力資本列為五個計分面向的第一項，美國國會會計總署、美國聯邦人事管理局也發展出公務人力資本檢測制度。由此可知，無論在公部門或私部門，人力資本已由理論研究邁入實務運作之層次。因此，人力資本（human capital）的概念，隨著知識經濟時代的到來，已成為政府及企業管理的重要課題。組織擁有的智慧資本多寡決定競爭優勢的關鍵因素，而人力資本則是智慧資本的核心。

事實上，公部門擁有競爭優勢的關鍵，在於掌握知識利基，發展智慧資本，而人力資本則是構成智慧資本的核心，透過完善的公務人力資本衡量方法，不僅可瞭解機關人力素質及管理措施所存在的優勢及劣勢，更能協助機關發現人力管理的潛在問題並將優勢項目發揚光大，劣勢項目列為改進重點之參據，俾增加人事管理效能。因此，本研究期望透過行政院人事行政局「公務人力資本衡量方法」來針對財政部臺北市國稅局人力

資本進行現況剖析，除了探討公務人員人力資本衡量的應用方式之外，更期望為該局之人力資本發展進行有效建議。

1.2 研究目的

基於上述之研究動機，本研究以財政部臺北市國稅局為案例，以人力資本衡量為理論基礎，藉由問卷調查之進行、整理，俾使達成以下之研究目的：

- 一、剖析人力資源資本衡量制度於政府機關之應用。
- 二、探討財政部臺北市國稅局之現行人力資本衡量制度。
- 三、探討財政部臺北市國稅局人力資本之優勢劣勢並提供相關建議。

1.3 研究架構

本研究之研究架構如圖1所示：

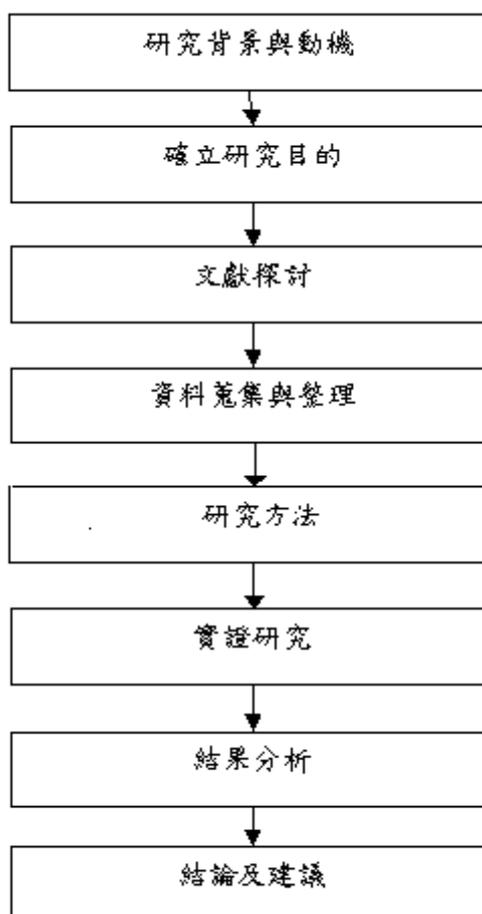


圖1 本研究架構圖

二、文獻探討

2.1 人力資源管理系統

人力資源管理在傳統上（1970年代以前）稱之為「人事管理」。組織的人事管理功能最主要的目標是「行政角色」，亦即單純地從事作業層次的雇用、訓練與發展、激勵以及績效評估等活動（Hitt et al.,2001），因此並未具備策略的攸關性。由於組織人力資源的管理是屬於全方位的管理，因此人事管理功能與直線管理者之間存在著潛在衝突（Lundy,1994）。另一方面，由於傳統的人事管理本身因缺乏理論基礎，使得管理者在面臨決策制度時，無法運用具週延性與規範性的管理措施，加以組織外在環境快速變遷，導致組織為因應此種競爭環境而必須提升本身的競爭力，因此管理者此時必需將焦點置於人事管理的組織及其管理方式，並賦予人事管理策略性角色（Schuler,1990）。

1970年代，「人力資源管理」一詞的出現，逐漸取代了人事管理而成為跨功能領域，並在實質的組織及目標方面產生重大改變（Miller & Burack,1981）。此時人力資源管理所強調的是整合人力資源規劃與組織策略。例如哈佛管理學院有鑑於組織面臨的壓力以及人員管理的困難迫使管理者必須進行重要的決策制定，使得人力資源開始具有策略上的重要性且成為組織競爭優勢的來源，因此於1980年提出人力資源管理的「哈佛分析架構」。此分析架構主要是描述人力資源管理政策之決定因素與結果的廣汎之因果圖（broad causal mapping）。包括利害關係人利益、情境因素、人力資源管理政策選擇、人力資源承諾、能力與成本效益之結果，以及包括組織效能與個人及社會福祉在內的長期結果。其中情境因素與利害關係人利益不僅扮演人力資源管理政策的限制條件，同時亦受到人力資源管理策的影響。另一方面，人力資源管理政策選擇不僅會直接影響人力資源結果（HR outcomes），同時也會影響組織的長期結果。由於此一分析構中，人力資源管理政策的選擇同時會影響其他因素並受其他因素影響，因此是屬於「系統觀點」（Lundy,1994）。

由於人力資源對組織愈來愈具有策略性，因此自1980年代起，策略性人力資源管理開始受到學術界與實務界的重視，例如，Briad & Meshoulam（1988）即認為組織應以策略性人力資源管理程序來產生彈性與創新，以因應日漸增加的「策略性意外」（strategic surprise）。然而，由於這些策略性整合並未如預期般發展，加以大部分組織亦已體會到人力資源是組織成功的關鍵因素，因此Alper & Russell(1984)提出更具策略性效果的「人力資源管理措施」之建議，包括策略規劃時增加人力資源因素的考慮、視員工為資產、較多的員工參與、有效的開放性溝通、較少的規劃導向之政策與措施、較佳的訓練與職涯發展、以績效為基礎的薪酬，以及減少勞資衝突等。

此外，Baird et al.（1983）亦即部門化的組織，以理性策略規劃程序為基礎，提出策略性人力資源管理模式。Devanna et al.（1984）則認為略性人力資源管理可用以解決日益低落的員工生產力及產業創新率，採用較有效的人力資源管理系統可以提升組織效

能，因此提出策略性人力資源管理的觀念架構。雖然此時期各學者所提出的模式與架構並不相同，然而其共同目標均是欲藉此使組織獲得競爭優勢，進而產生卓越的組織績效。例如，假如組織能控制產業的策略行為，使得競爭者被置於回應角色(reactive role)，如此即可獲得競爭優勢。

所謂「人力資源管理系統」Wright & McMahan (1992) 將其定義為：為促使組織達成目標而規劃的人力資源之部署與管理活動的型態。Wright (1998) 則認為人力資源管理系統具有四個關鍵性的概念：(1)人力資源可透過策略性運作而使組織獲得競爭優勢，(2)組織的人員部署可經由人力資源管理計畫、政策與措施而獲得競爭優勢，(3)人力資源管理的型態與計畫描述了策略性目標與程序，其中人力資源管理系統與組織策略之間，以及各人力資源管理措施之間需相互契合，(4)組織的人員、管理措施以及規劃型態的特定目的在於組織目標之達成。這些定義所隱含的意義是人力資源管理的終極目標在於透過提升對組織目標達成的可能性，以對組織績效產生貢獻 (Wright & Sherman,1999；Dyer & Reeves,1995)。

近年來人力資源的策略性價值之所以受到重視的原因，主要源自於組織環境急劇變化，使得組織愈來愈依賴適當的人力資源之學習系統以及對員工效能的誘因與衡量 (Brockbank,1999)。而人力資源管理系統對於員工的心智能力 (mindset) 與技術能力 (technical competence) 的影響最終亦將對組織績效產生影響。因此，有關策略性人力資源管理的理論，大多將焦點集中於人力資源管理系統與組織績效之間的關係。由此可知，人力資源管理系統所探討的是組織層次，而非個人層次的議題。

Becker & Huselid (1998) 主張應將人力資源管理提升為策略層次的主要理由是一旦組織達到某種程度的作業效率後便無法再進一步改善，以顯著影響財務績效，然而若將人力資源管理改為策略導向來加以運作，即可提升組織的獲利力。而其運作方式是在組織策略的架構下，整合所有的人力資源管理計畫與政策，亦即發展具一致性與契合性的人力資源管理措施、計畫與政策，以達成組織的策略性目標 (Mello,2002)。Wright & Snell (1991) 亦認為各人力資源管理措施間應相互協調，以使其產生互補性與綜效性，以增強組織效能 (Delery & Doty,1996)。

因此，策略性人力資源管理的核心觀念是：為使人力資源管理措施能支持組織目標，這些措施應具備「垂直契合」 (vertical fit) 與「水平契合」 (horizontal fit) 的特徵 (Chadwick & Cappelli,1999)。水平契合是指人力資源管措施之間應彼此支持並協調而成為一致的系統。而垂直契合則是指人力資源管理措施應配合特定的組織系絡，例如人力資源管理措施若能配合適當的組織策略，即有助於降低員工流動率 (Arthur,1994)、增加生產力 (Wright et al.,1999)，進而提升組織財務績效 (Huselid,1995)。

組織可經由人力資源管理措施來影響其組織績效，但這些人力資源管理措施彼此之間並非獨立的，而是具有互補性與綜效性 (Baird & Meshoulam,1988)。組織應建立一個具高度內部一致性的人力資源管理系統，使得人力資源管理措施彼此間具有契合性並相互支持才有可能獲得卓越的組織績效。人力資源管理系統最具關鍵性的核心觀念是：

人力資源管理系統是由各項人力資源管理措施所構成，而各人力資源管理措施之間的契合性與互補性關係所產生的綜效（synergy）有助於提升組織效能。Arthur（1994）的研究發現運用系統觀點來探討人力資源管理措施對組織績效的影響效果是較為可行的方式；Holmstrom & Milgrom（1984）指出，分析人力資源管理措施時不能僅單獨探討個別項目，而必須將整體視為具有內部一致性的「誘因系統」（uncentive system）。Lepak & Snell（2002）認為策略性人力資源管理重視的是人力資源管理措施的組合（bundle）所產生的效果而非個別措施的影響。MacDuffie（1995）亦認為組織內的組織邏輯會促使人力資源管理措施之間的關係趨於一致，並達到互補效果。以系統觀點來探討策略性人力資源管理對組織績效的影響將較具有統整性（holistic）、週延性（comprehensive）以及邏輯性（logical）。而過去有關的研究，學者對於「人力資源管理系統」所採用的其他同義辭尚包括「人力資源管理組合」（HR bundle）（MacDuffie,1995）以及「人力資源管理構形」（HRM configuration）（Lepak & Snell,2002）；其意義均是指組織用以吸引、發展與維持其人力資源的活動、功能與程序（如招募、甄選、訓練、發展、績效評估、升遷、薪酬等）之策略性整合方式，並藉此達成組織目標。

雖然人力資源管理具有系統的特性，然而並非所有的人力資源管理措施之組合類型（即人力資源管理系統）均具有相同的效果（Koch & McGrath,1996）。Dyer & Reeves（1995）認為，在特定的系絡與限制條件下，雖然存在著最佳的人力資源管理系統，然而由於不同的組織系絡下（如不同的組織策略、結構與程序之組合），所需要的員工及其行為型態亦不相同，且不同的人力資源管理系統會導致不同的員工行為，因此處於不同系絡下的組織，其最佳的人力資源管理系統亦有所不同。Jackson et al.（1989）、Schuler & Jackson（1989）、以及Pfeffer & Cohen（1984）的研究亦發現組織的人力資源管理措施確實會受到系絡特徵的影響，其前題假設是：人力資源管理系統之形成充分反映出組織對其策略與環境特徵的回應方式。

另一方面，由於有效的人力資源管理系統能同時運用人力資源管理措施間的互補性與綜效，並支援組織競爭策略之執行。同時也較可能吸引及發展有效能的員工，使其在價值鏈的主要活動及支援活動上創造卓越的績效（Porter,1985）。因此，機關若能建構有效的人力資源管理系統，必能對其組織績效產生顯著的貢獻（Huselid,1995）。但事實上，即使所有機關皆認知到人力資源管理系統的發展對其組織績效會有重大影響，然而由於各機關在整合與運用人力資源的投入，以創造獨特產出的能力方面是具有異質性的，因而導致機關的人力資源管理系統的類型也會有所不同。

2.2 人力資本觀點緣起與發展

二十世紀以來，無論是理論界或實務界，當論及有關組織的人力議題時，大多是以「人力資源」此一名詞稱之。然而，近年來我們卻可以發現無論是理論界或實務界，公部門或私部門「人力資本」此一名詞的使用頻率已逐漸增加。究竟人力資本概念之緣起為何？現今逐漸受重視的原因有哪些？大致研究情況又是怎樣？透過相關文獻之分

析，可對於這些論題有所瞭解。人力資本觀點緣起甚早，但是，對於組織員工的看法，從人力資源觀點逐漸轉變成人力資本觀點，則主要是受到人力資源觀點對人之看法不足，引起學界與實業界之反省，再加上知識經濟時代的來臨，組織對於能創造績效價值之員工的渴求與依賴，因而強化了人力資本觀點之盛行。由於人力資源觀點含有部分對人之看法不足之處，當其應用於實務方面也就會產生部分困境。

自從1996年經濟暨合作發展組織（OECD）指出，以經濟為本位的經濟即將改善全球經濟發展型態，知識已成為生產力提升與經濟成長的主要趨動力。全球即對於知識經濟的相關議題展開熱烈討論。由於知識的創造、累積與應用的主體為人，也就組織中擁有獨特知識的員工，這些員工將會為組織創造績效與價值，進而累積財富，所以即被視為是一種資本。據此，決定一個國家經濟發展與一個組織成敗的關鍵要素，就在於其能吸引與留置多少人力資本。

最早提出「人力資本」這個名詞並加以運用的是Mincer（1958）、Schults（1960）與Becker（1975）等人所提出的人力資本「投資」概念，他們以經濟學的角度分析，認為教育和訓練可以提高員工的生產力，並且附帶增加其薪資收入，以Becker（1975）為例，他認為勞動者會投資其人力資本，直到其邊際報酬率等於其邊際成本為止，也就是說，人力資本投資報酬率相當於人力資本投資對於勞動者賺取薪資能力之貢獻值，他進一步指出，個人的天賦是無法改變的，但是後天條件的不同所造成的薪資差異，可以運用更公平的教育機會與教育補助等方式來改變；Mincer（1974）則認為教育和工作經驗的投資，決定了個人生產力，進而決定了工作報酬。從組織發展的角度來看，組織的人力資本是用來說明其「投資」於人力資源，運用並提升組織成員的智慧、知識、技能於生產或服務的過程，以進一步達成組織目標、創造組織價值。

人力資本觀點，強調在組織與人的互動關係中，應該重視人力其實才是創造組織資本與組織價值的重要角色，並且需要不斷的「投資」與「開發」，強化人力本身的價值，進而才能促發組織的價值。在知識經濟的時代，「人」是創造與發展智慧的主體，而對於組織而言，是否具有知識創造與運用能力的人力，將深刻的影響一個組織的價值與績效（Dess & Shaw,2001），因此可以說，在知識經濟時代中，人力資本的優劣良窳決定了組織的價值。

人力資本概念已對人事管理實務運作產生變革性影響，以美國聯邦人事管理局為例，其官方網站及近期相關人事管理策略，均已以「人力資本」一詞取代「人力資源」。人事功能的定義與功能，已從傳統的「人事管理」（personnel management）演化到「人力資源」（human resource management）再到「人力資本管理」（human capital management），雖不必然相斥，但仍在重點價值觀與強調的功能上有所差異，其差異如下表所列：

表 1 人事功能價值演進

人事管理	人力資源管理	人力資本管理
<p>功能：</p> <p>交易 服從 人事紀錄</p> <p>財務焦點： 最低成本</p> <p>核心策略： 規定 過程效率</p> <p>產出／服務： 人員任命 薪資管理 職位描述 人事手冊 福利資訊 訓練行政 安全檢查</p> <p>隱喻：強化者 典範：技術校正</p>	<p>功能：</p> <p>諮商服務 問題解決 運作議題</p> <p>財務焦點： 成本控制</p> <p>核心策略： 人力資源實務 企業環境系絡</p> <p>產出／服務： 人員甄補 專業分類／給與 績效評估 訓練計畫 職位管理 資訊系統 員工關係 薪資總額 風險管理</p> <p>隱喻：企業夥伴 典範：流程改進</p>	<p>功能：</p> <p>能力建立 機會辯識 策略議題</p> <p>財務焦點： 投資分析（投資報酬率）</p> <p>核心策略： 系統思考 策略諮商</p> <p>產出／服務： 人力資本計畫 才能管理 領導發展與接班人計畫 績效文化 職能系統 強化工作環境 變革管理／溝通</p> <p>隱喻：策略夥伴 典範：功能轉換</p>

2.3 人力資本衡量

長久以來，人力一方面被視為是組織的基本構成資源，必須要妥善運用發展，為組織創造最大的績效；另一方面，組織卻同時將人力視為是一種「成本」投入，因此，人力精簡一直是組織控制成本規模的主要手段之一。以上兩種看法，分別從「產出」及「投入」兩個層面界定人力對組織的意義。「資本」(capital)的概念，則強調對於人力的管理，必須同時兼顧投入與產出之間的平衡。人力資本的概念，可從以下幾點進一步說明：

1. 資本概念強調以「投資報酬率」(ROI, Return On Investment) 衡量人力的價值

所謂「資本」(capital)，是組織所擁有能創造績效增進存續利基的資產。資本是經由「投資」行為而累積，投資是一種與投入有關的決策，此種決策係以對未來利益回饋的預期為基礎。也就是說，只有當預期的回饋超過所付出的代價時（也就是當投資報酬率大於一時），才會決定投資。此一概念在人力管理上的啟示是：人力的投入並非是

漫無目的的，而須以能為組織的運作產生正面效益為前提。只有能為組織創造績效的人力，才可被視為是組織的「人力資本」，至於組織所存在其他對組織沒有正面效益的人力，則並非組織所擁有的資本。因此，組織在人力方面的投入，只有能為組織帶來正面績效的部分，才是具有價值的資本，該投入的單位報酬率越高，代表人力資本的價值越大。而其他非資本性的投入，對於組織而言，則是一種負債。

2. 資本概念強調「策略導向」的人力管理

資本觀念的另一個重點，在於必須要與組織的發展策略結合。必須要先進行策略規劃，決定了組織的重要發展策略之後，再依據策略執行的需要，決定如何取得、部署及配置所需的資本。組織人力的質與量，必須要契合策略的需要，才能減少浪費，真正成為可用、有用的資產。

2.4 公務人員人力資本衡量

以政府部門的實務運作而言，因為裁減公務人力深獲肯定的美國聯邦政府，自1999年之後所出版的報告書中，就開始大量的以「人力資本」此一名詞取代「人力資源」。美國聯邦政府之所以會在近年來揚棄人力資源觀點，而改以人力資本觀點來看待聯邦公務員，最主要的原因就是，美國政府績效評估法案（Government Performance Review Act, GPRA）對於公務人力的裁減以及執行成效雖然頗獲好評，但是GPRA對於公務人力的裁減，已使得美國政府許多機關因為所需人力的短缺，而造成公共政策執行的失敗。面對此種人力困境，遂有諸多美國學界與實務界人士均感覺到「人力資源功能應重新界定為人力資本管理，此種途徑視員工為資產而非成本。此種觀點亦體認到對員工持續地訓練與發展的重要性」。

所謂「公務人力資本」，乃指政府所擁有的人力中，能為政府創造績效、對於政府達成施政目標有正面助益的部分。從正面來定義，公務人力資本，代表政府機關所擁有能用來創造績效、附屬於人力的知識、職能、經驗、人格、觀念等的整體狀況，代表機關人力對施政績效的可能貢獻程度，具有以下三種意涵：

1. 資產意涵：公務人力是必須被妥善運用的資產，而不是應該被裁減的成本。
2. 策略及績效意涵：政府所擁有人力資本的價值，必須以是否有助於達成策略目標、產生績效程度作為衡量基準。
3. 管理觀點：強調政府必須要採用有效的管理措施及方法，提升人力的可用性及價值。

由以上的討論可知，以資本的觀念看待公務人力，之所以能同時兼顧投入面及產出面的平衡，一方面強調人力的運用，必須要有助於政府組織整體運作績效的極大化；另一方面，報酬率觀點所代表的，則是要求單位人力效用發揮的極大化。也就是說，當兩個機關的人力總產出相同時，人力規模較小的組織，則擁有較高的人力資本價值。因此，公務人力資本的多寡，是與組織績效成正比，而與人力投入規模成反比關係。人力資本的真正意涵，即是「單位投入的效用極大化」，政府所擁有的每一單位公務人力，都必

須要設法合乎政府真正的需要，並且經由有效的管理獲得最有效的運用，減少浪費。將資本的觀念注入政府的人事管理，正代表了現代民主行政所強調的「納稅人意識」的實踐。

此外，根據有關人力資本理論相關議題之論述，及其應用於政府部門之意涵可知，人力資本理論應用於政府部門，可以因為與組織績效目標緊密連結而有助績效文化的形成，而且由於人力核心化、彈性化與分殊化的結果，而促成簡型的政府。當人力資本理論應用於我國政府的人事政策時，可使各機關有充分的人事權，可發揮人力資本管理對於組織績效達成之策略性功能。人力資本管理政策應與機關績效目標整合並進行全盤性的設計。而公平性則意味著對機關工作力進行各項管理措施時，無論是實質標準或是程序處理方面，都應秉持公平公開原則。

2.5 公務人員策略性人力資源管理

面對21世紀全球化、速度化與知識化的時代趨勢，如何提升競爭力，將是全球國力競賽最重要的關鍵因素，而隨著全球競爭態勢與政府改造風潮，以策略性人力資源管理取代傳統人事管理來提升政府競爭優勢，已成為政府人事行政最新的發展趨勢。先進國家如美國、英國、加拿大、紐西蘭、澳洲等國政府，在1990年代政府改造運動中，即師法企業管理引進各項策略性人力資源管理措施，把人力資源管理與組織目標及其他管理策略聯結起來，進而達到提升績效的目的。

近年來政府積極推動政府改造，各項人事政策規劃也由傳統較為保守的人事管制功能，逐步轉型為積極前瞻的「策略性人力資源管理」，除進行法規鬆綁、流程簡化及減少不必要的管制性措施外，自91年起更陸續規劃各項創新的人力資源管理策略，提供各機關人事單位運用，期能使人事單位及人事人員在政府改造工程中發揮更積極的策略性功能，協助組織創造價值，進而提升政府施政績效與競爭力。

推動策略性人力資源管理，實務操作上包含2個層面：

1. 人力資源管理功能的橫向整合

策略性人力資源管理最重要的訴求之一，就是將人力資源管理的各項功能（過程），從人力的甄選、運用、升遷、調派、訓練發展、薪資、獎懲考核、裁汰退撫等，均能有效的整合，彼此相互支援，以協助達成組織目標。例如，人員訓練必須與升遷配合，依據陞任職務所需能力規劃訓練課程，人員必須接受規定訓練課程並修習滿規定時數，始取得陞任資格。

2. 人力資源管理策略的縱向統攝

第二個層面是運用「人力資源管理策略」，將各項人力資源管理功能予以統整，最終促成組織目標的達成。例如，運用人力資本問卷衡量組織人力資本狀況，衡量結果顯示員工激勵不足，無法促使組織目標有效達成，於是針對考核獎懲、薪資、遷調等管理

過程強化其激勵性功能，並彼此相互配合，以提升組織績效並達成目標。

此外，成功的人力資源管理策略還能向外延伸，成為組織的「策略夥伴」(strategic partner)，協助其他策略功能(例如研發策略、財務策略、行銷策略等)，協同達成組織目標。美國聯邦人事管理局(U.S. Office of Personnel Management)大力推動各機關積極將人力資源管理策略性的納入機關整體業務推動中，依據該局在1999年初步調查統計，各機關的策略規劃中，已經有高達87%將人力資源功能納入整體策略；調查也顯示，人力資源管理部門在機關整體策略規劃中，不僅只是協助達成組織目標的工具而已，79%的機關表示，人力資源管理部門參與甚至主導機關目標與整體策略規劃的積極功能。

策略性人力資源管理強調「策略管理」，人事人員的角色將有所轉變，也就是逐漸由傳統的人事管制功能，轉型為積極的策略規劃與價值創造功能。因此，人事人員將被賦予更多元的角色，借用學者Dave Ulrich建構的概念，人事人員必須具備下列4種角色與功能，如表2所示。

為推動策略性人力資源管理，強化各人事機構積極創造組織價值的功能，並協助人事人員角色轉型，行政院人事行政局陸續規劃多項創新的人力資源管理策略，提供各機關人事單位運用，茲就各項策略及推動做法說明如次。

表2 人事人員必須具備的4種角色與功能

角色	效益	內涵
策略夥伴	策略規劃與執行	組織診斷、創造組織價值、整合人力資源管理各項功能。
員工管理貢獻者	提升員工之承諾與專業能力	提供員工成長資源、協助員工能力提升、員工關懷及發展。
轉型與變革管理者	組織創新與變革	組織發展、文化與價值變革。
行政管理專家	建立有效率的組織與流程	組織改造、績效管理、流程改造、行政業務簡化。

1. 建立核心價值

為型塑優質行政文化，建立公務人員實踐公共服務之價值基礎，行政院於93年2月25日核定創新、進取、專業3項核心價值，做為政府決策及全體公務人員的共同價值。除已列為訓練課程外，並於93年7月5日訂頒「各級行政機關推動核心價值實施計畫」，提供各機關推動核心價值完整架構及推動策略參考作法，協助各機關具體落實。

2. 建立核心能力

「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」，核心能力的運用，係為使組織人力資源管理更為專業化與績效化。行政院人事行政局推動「核心能力」專案區分為「管理核心能力」與「專業

核心能力」2部分規劃推動。各機關依據各項方案，將能建立完整之核心能力架構，初期並可導入訓練發展，提高公務人力素質，人事局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。

3. 公務人力資本衡量

為強化公務人力資源策略管理，人事局參考美國政府人力資本調查及企業智慧資本衡量方法，設計「公務人力資本衡量問卷」做為衡量工具，提供各機關運用。

4. 績效獎金及績效管理制度

為提升政府施政績效及為民服務品質，行政院人事行政局從91年試辦「績效獎金制度」，92年起全面實施，建立團體績效評核制度，使各機關的願景及各層級目標得有效聯結轉換，並得依評核結果做為評定考績列甲等比例之依據。

立法院於審議94年度中央政府總預算案時，決議刪除各機關編列「績效獎金」預算項目部分，鑑於績效獎金制度對各機關施政績效之提升頗具助益，且評核結果係做為各機關分配考績考列甲等人數比例之依據，人事行政局於94年1月31日函知各機關，94年績效獎金及績效管理計畫仍賡續辦理，使各機關可持續透過客觀公正之績效評估考核，激勵員工勇於任事，以提升政府行政效率。

5. 型塑學習型政府

為營造政府優質學習文化，提高政府學習能力，依「公務人員終身學習推動計畫」研定「型塑學習型政府行動方案」，期能透過組織學習之制度運作，達到下列目標：

- (1) 營造政府優質學習文化，匯集政府團隊之智慧，提升政府服務品質及國際競爭力。
- (2) 提高組織學習能力，創造知識、獲取知識並將之轉化為具體行動，以帶動組織變革創新。
- (3) 誘發組織團隊精神，鼓勵共同思考創造，以超越個人個別成長，並善用團隊學習加乘學習成效，達成國家共同願景。
- (4) 提升組織人文素養，建立組織成員勇於改變與創新的核心價值。
- (5) 提升組織成員專業素養，使組織成員不斷自省反思，交互學習，完整思考並解決問題。

依據「型塑學習型政府行動方案」，各機關推動作業時程如下表：

表3 型塑學習型政府行動方案期程規劃

期 程	工 作 重 點
規劃階段 (93.08以前)	以設置組織學習推動組織並訂定組織學習計畫為重心，協助各機關得以順利啟動組織學習之鑰。
執行階段 (94.06以前)	以導入組織學習概念、型塑組織願景、營造組織學習有利環境、提升組織學習能力、建構組織學習機制及評量組織學習成效等各項活動之列舉說明為主，協助各機關可依其組織學習計畫順利推展相關活動。
擴散階段 (95.06以前)	以組織學習成果發表、標竿學習成果擴散以及組織學習範圍擴散等方式，協助各機關能將組織學習成果做水平及垂直之擴散。

6. 推動員工心理健康及諮商輔導機制

為提升行政院所屬機關學校員工心理健康，並具體落實關懷優質之人事服務，人事局於92年7月訂定「行政院所屬機關學校員工心理健康實施計畫」，並研訂參考作法及彙編參考手冊供各機關參考運用，期能營造人性關懷且和諧友善的工作環境，提高員工工作效能及工作滿足感。

7. 推動人事行政數位神經系統

數位神經系統是指一個組織可以迅速蒐集有效的訊息，將其系統化地組織為資訊流，並以最快的速度將其傳遞給需要的單位或人員，以協助決策。為建立人事行政智慧資本，運用電子化科技提升人事行政作業效能，行政院人事行政局積極推動與開發「人事行政數位神經系統—知識管理專案、組織營運專案及e化服務專案」，以提升人事人員互動及反應力，強化決策能力，進而提高創新變革能力。

根據瑞士洛桑國際管理學院(IMD)最新發表的「世界競爭力年報」，2005年台灣總體競爭力為60個受評比國家中的第11名（較前一年進步1名），但「政府效率」1項卻由去年第18名降為第19名，顯見政府改造是當前提升國家競爭力最刻不容緩的一項工程，而政府人事體制及人力素質則是政府改造成敗的關鍵因素。本局推動策略性人力資源管理即是希望能運用創新管理策略，革新人事體制並強化人力素質，為政府培塑21世紀具競爭力、知識力及回應力的高素質公務人力團隊，進而提升政府競爭力與整體施政績效。

三、研究方法

本研究設定「人力基本特性」、「員工敬業程度」、「人力運用管理」、「機關領導力」、「學習文化」、「人力成本」等六個面向及十四項指標，並設計衡量問卷提供各機關作為自我進行人力素質及人力管理的診斷工具問卷包括「公務人力衡量問卷」、「公務人力資本衡量問卷結果登錄表」、「公務人力資本衡量問卷各面向之結果登錄表」、「公務人力資本背景資料表」及「公務人力資本衡量問卷結果顯示圖」，用以衡量各面向及各指標之表現。其衡量架構及所對應的問卷題項可整理如下圖2所示：

面向一：人力基本特性	指標 1：機關人力數量	背景資料表：1-1
	指標 2：機關人力特性	背景資料表：1-2、1-3、1-4、1-4、1-6、1-7
	指標 3：機關人力知能程度	衡量問卷：1-1、1-2 背景資料表：1-8、1-9
面向二：員工敬業程度	指標 4：機關員工認同感	衡量問卷：2-1、2-2、2-3
	指標 5：員工工作投入度	衡量問卷：2-4、2-5
面向三：人力運用管理	指標 6：人力管理與機關策略連結度	衡量問卷：3-1、3-2、3-3 背景資料表：3-1
	指標 7：員工工作瞭解程度	衡量問卷：3-4、3-5
	指標 8：績效導向落實程度	衡量問卷：3-6、3-7、3-8
	指標 9：機關吸引人才能力	衡量問卷：3-9
	指標 10：員工認同領導力程度	衡量問卷：4-1、4-2
面向四：機關領導力	指標 11：關鍵領導行為評價度	衡量問卷：4-3、4-4、4-5、4-6
	指標 12：員工學習行為展現	衡量問卷：5-1、5-2
面向五：學習文化	指標 13：機關鼓勵學習措施	衡量問卷：5-3、5-4、5-5、5-6 背景資料表：5-1、5-2
	指標 14：機關人事費支出結構	背景資料表：6-1、6-2、6-3、6-4

圖2 衡量架構及對應問卷題項

公務人力資本衡量問卷之分數計算原則如下，並以四捨五入方式統計至小數點第二位：

(一) 單一問卷題目之結果，為所有填答人分數之平均數。

(二) 單一衡量指標之結果，為該指標下所列所有題目之平均數。(如「員工工作投入度」指標包括衡量問卷中2-4題及2-5題，2-4題之平均值為3分，2-5題之平均值為4分，則該指標之得分為3.5分。)

(三) 單一衡量面向之結果，為該面向下所有指標結果之平均數。(如「機關領導力」面向包括「員工認同領導力程度」及「關鍵領導行為評價度」二項指標，該二項指標之得分分別為3分及4分，則該面向之得分為3.5分。)

(四) 整體之總結果，為所有面向得分之平均數。

(五) 另「公務人力資本背景資料表」中所列之相關統計數據，為輔助該機關解讀各面向結果時之參考，可以從數據中，瞭解導致問題的原因所在。(如當「人力知能程度」指標之結果偏低時，可對照背景資料表中「職員研究所以上教育程度比例」數據，瞭解是否係因為研究所人員比例偏低導致，並採取鼓勵研究所進修措施來強化。如果研究所以上學歷職員比例並非顯示偏低，則代表問題可能在於未提供良好的職前或在職專業訓練)。

本研究架構每一面向總分5分，超過4分至5分，代表人力資本狀況健全，能充分支援機關在業務上追求卓越產出；超過3分至4分，代表人力資本管理尚稱健全，必須持續重視，即可支應機關未來發展需要；超過2分至3分，代表機關人力資本狀況在可接受之程度內，人力資本能應付當前機關業務推動的基本需求，惟對於機關未來的發展則無法提供保證，需要配合機關未來發展預做妥善規劃；超過1分至2分，代表人力資本存在若干問題，如不正視並尋求改善，人力資本將成為機關中長程發展的不利因素，且如不能即時解決，人力資本及機關績效將有衰退的可能；1分以下，代表代表機關人力資本無法支持機關業務的正常運作，生產力相當有限，如不立即尋求解決，機關將有立即導致低績效產出的運作危機。本研究並以五種燈號分別代表上述分數區間範圍，如下表所示。經問卷結果，做初步比較解讀分析後，本研究可針對人力資本之優勢及劣勢，提出具體建議及改革措施。

表4 人力資本面向衡量結果分析燈號標準表

分 數	燈 號	代 表 意 涵
超過 4 分至 5 分	綠 燈	機關人力資本狀況健全，人力資本能充分支援機關在業務上追求卓越產出。
超過 3 分至 4 分	黃綠燈	人力資本管理尚稱健全，必須持續重視，即可支應機關未來發展需要。
超過 2 分至 3 分	黃 燈	機關人力資本狀況在可接受之程度內，人力資本能應付當前機關業務推動的基本需求，惟對於機關未來的發展則無法提供保證，需要配合機關未來發展預作妥善規劃。
超過 1 分至 2 分	黃紅燈	人力資本存在若干問題，如不正視並尋求改善，人力資本將成為機關中長程發展的不利因素，且如不能即時解決，人力資本及機關績效將有衰退的可能。
1 分以下	紅 燈	代表機關人力資本無法支持機關業務的正常運作，生產力相當有限，如不立即尋求解決，機關將有立即導致低績效產出的運作危機。

本研究問卷發放的處理步驟如下：

(一) 發放「公務人力資本衡量問卷」：由該機關人事機構將問卷發放機關內所有職員(包括依法任用、派用之有給職專任人員及約聘僱人員)填寫；至機關內政務人員、臨時人員、技工工友(含駕駛)、駐衛警察、替代役及擴大就業計畫進用之人員等則不

在填答對象範圍內。

(二) 問卷回收：於問卷發放後，一至二星期後回收問卷。回收問卷中各層級人員比例，與機關實際各層級人員比例間，應盡量一致，如差距過大，結果將產生偏差，將向比例較低之層級人員催收問卷，或將回收比例較低之層級人員結果加權處理，俾接近實際上各層級人員之人數比例。

(三) 問卷結果初步統計：登錄所有回收問卷中各題目得分並計算平均數，衡量指標之結果，為該指標下所列題目之平均數，個別衡量面向之結果，為該面向下所有指標結果之平均數，整體之總結果，為所有面向結果之平均數。

(四) 填寫「公務人力資本背景資料表」：由該受衡量機關人事機構逐項依題目所示計算方式提供相關數據。

(五) 結果解讀：依據問卷顯示的結果，瞭解人力資本管理的優勢與劣勢所在，並可運用「公務人力資本背景資料表」之數據強化解讀。



四、研究結果

本研究於96年5月23日至同年6月8日將本研究問卷置放於財政部臺北市國稅局之「行政e網」，提供正式職員及約僱人員計1,923人上網填答，截至96年6月8日止，回收問卷1,254份，填答率為65.21%。其中，填答者之人力資源背景資料可彙整成下表所示：

表5 財政部臺北市國稅局96年公務人力資本背景資料表

題 目	所 需 數 據	對 應 指 標
面向一：人力基本特性		
1-1 機關人力規模	職員部分： <u>1542</u> 人 全體員工部分： <u>2011</u> 人	機關人力數量
1-2 男性員工與女性員工比例	職員部分： 【(機關男性職員數／總職員數)×100%】：【(機關女性職員數／總職員數)×100%】 = <u>27%</u> ： <u>73%</u> 全體員工部分： 【(機關男性員工數／總員工數)×100%】：【(機關女性員工數／總員工數)×100%】 = <u>23%</u> ： <u>77%</u>	機關人力特性
1-3 已符合退休資格人數比例	職員部分： (具有自願退休資格職員數／總職員數)×100% = <u>16%</u> 全體員工部分： (具有自願退休資格員工數／總員工數)×100% = <u>18%</u>	機關人力特性
1-4 員工服務本機關平均年資	(職員本機關總服務年資／總職員數) = <u>10.</u> (年)	機關人力特性
1-5 員工擔任公職平均年資	(機關職員總擔任公職年資／總職員數) = <u>13.6</u> (年)	機關人力特性
1-6 員工平均年齡	(機關職員總年齡／總職員數) = <u>39.7</u> (歲)	機關人力特性
1-7 員工年齡高於平均年齡之比例	(實際年齡大於機關職員平均年齡職員數／總職員數) ×100% = <u>24.57</u> %	機關人力特性
1-8 職員大學以上教育程度比例	(機關中大學以上教育水準職員數／總職員數)×100% = <u>69</u> %	機關人力知能程度
1-9 職員研究所以以上教育程度比例	(機關中研究所以以上教育水準職員數／總職員數)×100% = <u>.8.</u> %	機關人力知能程度
面向三：人力運用管理		
3-1 業務單位人數與幕僚單位人員配置	【(機關業務單位職員數／總職員數)×100%】：【(機關幕僚單位職員數／總職員數)×100%】 = <u>92.99%</u> ： <u>7.01%</u>	人力管理與機關策略連結度

面向五：學習文化		
5-1 職員每人每年平均學習(包括教育訓練、講習、觀摩、進修等)時數	$(\text{機關職員年度學習總時數} / \text{總職員數}) = 36.36$ (小時) (96年1-6月)	機關鼓勵學習措施
5-2 人力資本發展、激勵投資佔機關全部人事費支出的百分比	$(\text{機關年度人員訓練、進修、獎勵等人事費項目支出數} / \text{機關年度總人事費支出數}) \times 100\% = 2.1\%$ (96年1-6月)	機關鼓勵學習措施
面向六：人力成本		
6-1 機關總人事費佔經常門支出比例	$(\text{機關年度總人事費支出數} / \text{機關年度總經常門支出數}) \times 100\% = 83.91\%$ (96年1至6月)	機關人事費支出結構
6-2 機關人員平均單位人事成本(元/年)	$(\text{機關年度總人事費支出數} / \text{機關總人數}) = 423787.$ (元/96年1-6月)	機關人事費支出結構
6-3 機關銓敘人員平均單位人事成本(元/年)	【機關年度總人事費支出數(銓敘人員部分) / 機關銓敘人員總數】 $= 471270.$ (元/96年1-6月)	機關人事費支出結構
6-4 機關聘僱人員平均單位人事成本(元/年)	【機關年度總人事費支出數(聘僱人員部分) / 機關聘僱人員總數】 $= 233610.$ (元/96年1-6月)	機關人事費支出結構

本研究調查結果可彙整成下表所示：

表6 96年公務人力資本衡量面向及指標結果登錄表

面向及指標	分數	計算方式說明
面向一：人力基本特性	3.99	指標1之結果
指標3 機關人力知能程度	3.99	1-1及1-2題結果之平均值
面向二：員工敬業程度	4.03	指標2及指標3結果之平均值
指標4 工機關認同感	3.95	2-1至2-3題結果之平均值
指標5 員工工作投入度	4.12	2-4及2-5題結果之平均值
面向三：人力運用管理	3.55	指標4至指標7結果之平均值
指標6 人力管理與機關策略連結度	3.37	3-1至3-3題結果之平均值
指標7 員工工作瞭解程度	3.87	3-4及3-5題結果之平均值
指標8 績效導向落實程度	3.51	3-6至3-8題結果之平均值

指標 9 機關吸引人才能力	3.44	3-9 題結果
面向四：機關領導力	3.81	指標 8 及指標 9 結果之平均值
指標 10 工認同領導力程度	3.87	4-1 及 4-2 題結果之平均值
指標 11 鍵領導行為評價度	3.74	4-3 至 4-6 題結果之平均值
面向五：學習文化	3.87	指標 10 及指標 11 結果之平均值
指標 12 員工學習行為展現	3.93	5-1 及 5-2 題結果之平均值
指標 13 機關鼓勵學習措施	3.80	5-3 至 5-6 題結果之平均值

93年與94年分別於 93年1月1日至93年4月20日以及94年1月1日至94年4月30日進行問卷調查可以彙整成表7，而93、94及96年調查結果之比較其結果可以彙整成下表8所示：

表7 93、94年公務人力資本制度問卷衡量結果比較

編號	題目內容	分數		增減
		93年	94年	
指標 1 之結果		3.90	3.95	0.05
1-1 及 1-2 題結果之平均值		3.90	3.95	0.05
1-1	我所具備的專業能力足以勝任目前的工作。	3.95	4.00	0.05
1-2	我認為我所服務的單位，同仁的工作能力一直在進步。	3.86	3.90	0.04
指標 2 及指標 3 結果之平均值		3.88	3.98	0.1
2-1 至 2-3 題結果之平均值		3.78	3.90	0.12
2-1	我以身為服務機關的一份子為榮。	3.89	4.00	0.11
2-2	我認為服務機關的發展跟我個人生涯的發展間是相輔相成的雙贏關係。	3.68	3.80	0.12
2-3	我在未來三年內願意繼續在現在的機關服務。	3.78	3.90	0.12
2-4 及 2-5 題結果之平均值		3.98	4.05	0.07
2-4	我願意為了做好我所擔任的工作而全力以赴。	4.12	4.20	0.08
2-5	我願意承擔新的工作挑戰。	3.84	3.90	0.06
指標 4 至指標 7 結果之平均值		3.39	3.53	0.14
3-1 至 3-3 題結果之平均值		3.17	3.36	0.19
3-1	我認為服務機關在人事管理上的措施，能與機關的施政方向緊密配合。	3.38	3.60	0.22
3-2	我的服務機關各單位間人力的配置與其所擔負的任務量大體上是恰當的。	3.03	3.20	0.17
3-3	我的服務機關能依據實際的業務消長彈性調整各單位間人力的配置。	3.09	3.30	0.21
3-4 及 3-5 題結果之平均值			3.85	0.12
3-4	我明確的瞭解服務單位交付給我的工作指示，以及為	3.73	3.90	0.17

	何將這個工作交給我的理由。			
3-5	服務機關對於我在該機關中所扮演的角色及擔負的職責，能很明確的傳達。	3.74	3.80	0.06
	3-6 至 3-8 題結果之平均值		3.50	0.16
3-6	我認為我上一年度的考績結果能反映我實際的工作表現。	3.57	3.70	0.13
3-7	服務機關在人員的升遷方面，能以工作表現為重要考量因素。	3.21	3.40	0.19
3-8	服務機關中，高績效表現的員工相較於較差表現的員工而言，能獲得較佳的回饋。	3.23	3.40	0.17
	3-9 題結果		3.40	
3-9	服務單位能夠甄選到有能力的新進人員。	3.33	3.40	0.07
指標 8 及指標 9 結果之平均值		3.60	3.78	0.18
	4-1 及 4-2 題結果之平均值	3.67	3.85	
4-1	整體而言，我對直屬主管長官的領導方式感到滿意。	3.59	3.80	0.21
4-2	我願意繼續為直屬主管長官工作並與其合作。	3.76	3.90	0.14
	4-3 至 4-6 題結果之平均值	3.52	3.70	0.18
4-3	直屬主管長官能表現高標準的誠信及公正無私行為。	3.55	3.70	0.15
4-4	直屬主管長官能有效的型塑願景並引導努力方向。	3.53	3.70	0.15
4-5	直屬主管長官能有效的激勵員工高昂的工作士氣。	3.49	3.70	0.21
4-6	直屬主管長官能引導員工勇於嘗試革新與業務改良。	3.51	3.70	0.19
指標 10 及指標 11 結果之平均值		3.72	3.83	0.11
	5-1 及 5-2 題結果之平均值	3.79	3.90	
5-1	我樂意經由工作輪調學習新的工作技能。	3.83	3.90	0.07
5-2	我能方便地運用電腦或透過網路獲得學習訊息或工作上所需的資料。	3.76	3.90	0.14
	5-3 至 5-6 題結果之平均值	3.65	3.75	
5-3	我所服務的機關能事先瞭解同仁的業務需要，並安排訓練課程或推薦有需要的同仁參加訓練。	3.63	3.70	0.07
5-4	服務機關對於創新提案建議者會給予積極的獎勵。	3.51	3.70	0.19
5-5	服務機關積極鼓勵協助員工學習。	3.66	3.70	0.04
5-6	服務單位的同事間會彼此分享知識與工作心得。	3.80	3.90	0.10

表8 93、94以及96年公務人力資本制度問卷衡量結果各面向指標及燈號比較表

面向及指標	分數			燈號		
	93年	94年	96年	93年	94年	96年
面向一：人力基本特性	3.90	3.95	3.99	黃綠燈	黃綠燈	黃綠燈
指標1：機關人力知能程度	3.90	3.95	3.99	黃綠燈	黃綠燈	黃綠燈
面向二：員工敬業程度	3.88	3.98	4.03	黃綠燈	黃綠燈	綠燈
指標2：員工機關認同感	3.78	3.90	3.95	黃綠燈	黃綠燈	黃綠燈
指標3：員工工作投入度	3.98	4.05	4.12	黃綠燈	綠燈	綠燈
面向三：人力運用管理	3.39	3.53	3.55	黃綠燈	黃綠燈	黃綠燈
指標4：人力管理與機關策略連結度	3.17	3.36	3.37	黃綠燈	黃綠燈	黃綠燈
指標5：員工工作瞭解程度	3.73	3.85	3.87	黃綠燈	黃綠燈	黃綠燈
指標6：績效導向落實程度	3.34	3.50	3.51	黃綠燈	黃綠燈	黃綠燈
指標7：機關吸引人才能力	3.33	3.40	3.44	黃綠燈	黃綠燈	黃綠燈
面向四：機關領導力	3.60	3.78	3.81	黃綠燈	黃綠燈	黃綠燈
指標8：員工認同領導力程度	3.67	3.85	3.87	黃綠燈	黃綠燈	黃綠燈
指標9：關鍵領導行為評價度	3.52	3.70	3.74	黃綠燈	黃綠燈	黃綠燈
面向五：學習文化	3.72	3.83	3.87	黃綠燈	黃綠燈	黃綠燈
指標10：員工學習行為展現	3.79	3.90	3.93	黃綠燈	黃綠燈	黃綠燈
指標11：機關鼓勵學習措施	3.65	3.75	3.80	黃綠燈	黃綠燈	黃綠燈

4.1 人力基本特性面向分析

人力基本特性的面向架構包含「機關人力數量」、「機關人力特性」及「機關人力知能程度」三種指標，其研究結果顯示，該局之人力基本特質為女性職員1,118人（占73%），男性職員424人（占27%），女性較男性職員多46%，男性與女性之比例約略為1：3，換言之，每四位同仁中就有三位女性，足以顯示女性員工在該局舉足輕重之影響力（與94年數據略同）。目前具自願退休條件者占16%（較94年18.01%減少2%），94年退休38人，96年1至5月已退休30人，自96年1月起至96年7月迄，股長以上退休人員計達22人，為利經驗傳承，人才之廣續培植是當前重要思考之課題。

統計資料並顯示職員平均年齡超過39.7歲（較94年40歲比較年輕0.3歲，與93年39.97歲比較年輕0.27歲），平均年齡逐年降下降代表多數人提早自願退休，也代表該局多數仍是青壯年。不論是經驗或體力，均屬公務生涯之黃金時期，惟仍宜注意此現象。該局為國稅稽徵業務執行機關，大學以上之教育程度佔69%（較94年66.34%提升2.66%；更較93

年51.42%提升17.58%)，研究所以上8%(較94年4.9%提升3.1%；更較93年3.62%提升4.38%)，顯示該局職員人力素質大幅提升，稽徵業務服務品質亦相對提高。代表該局同仁均具相當學養；該局職員大學以上及研究所以上教育程度比例較94年度攀升，顯示該局在用人方面，除申請分配各考試錄取人員外，藉由嚴謹的人力甄選機制，大力招攬優秀的人才，人力結構逐漸以高教育程度、高專業能力、創造力之人才取代，另方面亦因該局鼓勵同仁進修，同仁於工作之餘繼續進修取得高學位，對於提升整體人力素質有相當之助益。此外，調查發現同仁對自己所具備之專業能力多持肯定之態度，所具備之基本素質，均足以勝任目前的工作。於工作上得心應手，且透過同儕激勵效應與知識管理而不斷地學習成長與創新。(平均分數為3.99，較94年3.95提高0.05分)

多數同仁亦認為所服務單位同仁之工作能力一直在進步中(平均分數為3.94分，較94年3.9分提高0.04分)，代表同仁較前年更能深刻感受到工作團隊中的其他同儕為組織績效目標及個人績效目標的達成而努力不懈。本面向指出該局總體員工之知能程度及人力指標等狀況較94年度健全，惟必須持續重視，方可支應該局未來發展需要。

4.2 員工敬業程度面向分析

員工敬業程度的面向架構包含「員工機關認同感」、「員工工作投入度」兩種指標，其研究結果顯示，該面向得分為4.03，燈號顯示為「綠燈」，較94年度增加0.05，表示該局同仁大部分認同機關願景與使命，對工作全力以赴，亦願意接受新的工作挑戰與變革。指標4「員工機關認同感」3.95分，燈號顯示為「綠燈」，較94年3.9分增加0.05分，顯示同仁尚以身為該局的一份子為榮，且認為該局之發展跟個人生涯發展間是相輔相成的雙贏關係，未來三年仍願意繼續在該局服務。指標5「員工工作投入度」平均分數高達4.12，燈號顯示為「綠燈」，較94年4.05提升0.07分，顯示該局同仁對機關之認同度極高。大多數同仁願意為了做好所擔任的工作而全力以赴，且願意承擔新的工作挑戰，接受職務輪調(平均分數4.12)。綜上所述，瞭解該局員工對該局之認同、肯定及同事間之付出，與工作投入，敬業程度面向較94年更為健全，惟必須持續重視，方可支應該局未來發展需要。

4.3 人力運用管理面向分析

人力運用管理的面向架構包含「人力管理與機關策略連結度」、「員工工作瞭解程度」、「績效導向落實程度」及「機關吸引人才能力」三種指標，其平均得分為3.55，燈號顯示為「黃綠燈」，本面向雖為此次調查得分最低之項目，惟本年度已較94年度3.53分提高0.02，其中指標6「人力管理與機關策略連結度」乙項，即有關同仁對人事管理與施政方向配合情形、各單位人力配置與業務負荷恰當性及人力調整彈性等，調查得分雖仍為各指標之最低3.37分，惟本項得分與94年度3.36分相較提高0.01，仍有進步，雖然同仁對於人力配置之合理性仍較為質疑，但亦顯示於有限的人力下，該局在人力規劃方面的努力，已漸獲同仁肯定。

本項得分代表該局依據各單位業務量做合理之分配，除配合年度預算、員額異動或業務實際之消長情形做局部調整外，原則上每五年至六年調整一次。藉企劃人力之不定期檢討，俾使人力資源達有效配置運用之人力管理政策，對施政目標的達成及業務之有效推動具有貢獻。

員工對工作之瞭解程度指標（平均分數3.87較94年度3.85提高0.02），代表多數員工的努力能確實發揮作用於工作上，而機關對員工在單位中所扮演的角色及應負的職責，亦能明確傳達。

現行公務人員年終考績，係按工作、操行、學識、才能等四項分別評分，其中工作之績效即占50%。經調查發現，該局多數同仁認為95年度的考績結果能確實反應個人實際工作的表現。另員工對推動並落實績效管理的評價，已具備績效導向管理觀念（平均分數3.51較94年度3.5提高0.01），代表該局95年度績實落實以各單位績效項目分群組評比，並以績效評估委員會審議評比之等第結果，做為各單位95年年終考列甲等人數比例，顯示該局執行具績效結果導向之決策，比94年度更趨符合同仁之期望。

查該局在各級委任職務（委任稅務員、助理員、書記）出缺時，除申請分配各種考試錄取人員外，另以內陞或外補方式遞補缺員。奉准外補時，係依規定以網路公告求才，經人事室先行篩選符合應徵資格條件者後，安排甄審委員進行面談，面談合格再提甄審委員會審議後簽請首長核派。透過嚴謹之甄選過程，進用之人才均為工作能力強、態度良好者。同仁普遍認為該局尚能有效獲得人才（平均分數3.44較94年度3.40提高0.04）。

綜合前述各項指標，顯示該局在任免遷調、甄補人才方面之人力運用管理面向尚稱健全，惟必須持續重視下列各項，方可支應該局未來業務發展需要：（一）績實推動並落實執行績效導向管理制度。（二）繼續確實執行職務輪調制度並績實落實公正、公平、公開之人員任用及陞遷制度。（三）績實加強營業稅與其他國稅審查及課徵人員之職務輪調，以培養同仁能處理任何國稅項目稽徵作業之專業素養。

4.4 機關領導力面向分析

機關領導力的面向架構包含「員工認同領導力程度」及「關鍵領導行為評價度」2種指標，調查結果發現如下：「機關領導力」面向經調查後得分為3.81，燈號顯示為「黃綠燈」，較94年度3.78增加0.03，表示該局同仁對直屬主管之領導及激勵屬員方式，較94年度呈現愈來愈滿意之趨勢，也更願意配合主管完成交辦事項。該局員工認同直屬主管長官領導力程度指標10（平均分數3.87較94年度3.85提高0.02），代表員工對領導行為及措施較94年度更能接受，例如主管能確實依工作績效評定考績，業務績效考核敘獎時，亦能按同仁貢獻度核給相當獎度等，顯示各級主管之誠信及公正無私。

指標11關鍵領導行為評價度指標（平均分數3.74較94年度3.70提升0.04），顯示員工對該局領導行為有效性之評價比94年度提高，顯示該局能有效的型塑願景，引導努力方向並激勵員工高昂的工作士氣。

上述調查結果，顯示該局機關領導力面向之評價尚稱健全，惟必須持續重視，並加強各單位股長、核稿人員（秘書、督導、稽核、審核員、專員）以上人員（含單位主管）之職務輪調，以培養及增進領導能力，方可支應該局業務未來發展需要。

4.5 學習文化面向分析

學習文化面向的面向架構包含「員工學習行為展現」及「機關鼓勵學習措施」及人力背景資料5-1至5-2之數據，調查結果發現，面向五「學習文化」面經調查後平均得分為3.87，燈號顯示為「黃綠燈」，較94年度3.83增加0.04，顯示該局同仁對從工作輪調學習新技能、運用電腦、網路、該局行政e網之「知識庫」「專家黃頁」及「知識社群」知識一把罩等組織學習獲取新資訊、機關對提案之獎勵方式、及同仁間知識與工作分享機制等，大部分較94年度持更肯定態度。

96年度該局同仁追求新知之企圖心增強，瞭解在資訊社會中，不斷的充實知識、追求新知，不僅是個人的生活方式，也應是個人生存條件，該局同仁對自我能力提升具高度危機意識及汲取新知之迫切，可歸功於各主管科及人事單位不遺餘力推動各項訓練措施、該局行政e網及知識一把罩等組織學習活動、透過讀書會、專案小組等組織學習機制，帶動全體員工自我提升之作法，亦頗得同仁認同。

「學習文化」面向經調查後，較94年度3.83增加0.04，也顯示該局為營造優質學習環境，匯集團隊智慧，提升為民服務品質；提高組織學習能力，帶動機關變革創新，以鼓勵共同思考創造，善用團隊學習加乘效果，達成該局「簡政便民 專業服務」願景。並提升該局人文素養，建立勇於進取創新之核心價值。藉由不斷的自我反思、相互學習，以提升同仁專業素養，完整思考解決問題種種人事管理措施對本面向之提升，具實質助益。

本面向分數的提升也代表該局員工學習管道彈性且多元之政策奏效，該局人事單位及各業務相關單位每年於年度開始前均會調查各單位之需求，做為辦理講習與訓練之參考，使相關訓練課程得以符合同仁之需要。由調查顯示96年1至5月止，該局同仁參與教育訓練、講習時數平均每人約36.36小時（全年度應為87.26小時），較94年度之16.39小時增加19.97小時（全年度應較94年增加為47.93小時）。另該局96年度5月止開辦之稽徵實務講習計有29次、資訊教育講習有5次，另亦積極安排同仁參加上級或其他機關所舉辦之相關講習、訓練，計597人參訓，此為該局訓練普及化、多樣化之實證。

指標13有關機關鼓勵學習措施指標（平均分數3.80較94年度3.75提高0.05分），代表該局尚能較94年度更有效促進各項組織學習之推動，顯示該局學習文化面向之評價尚稱健全，惟仍須持續重視下列各項推動措施等，方可支應該局未來業務發展需要。從組織學習之角度觀之，更應學習如何與組織成員互動，彼此透過相互對話、溝通、尊重、包容等，達到團隊成員彼此學習。例如為免浪費學習資源，當組織成員參加訓練或講習等學習任何新知時，應將所學內度深化後再回饋組織其他成員，或在該局知識管理平台發

表知識文章以分享其他同仁。如此身體力行，不僅個人獲得教學相長機會，亦達資源共享，擴大學習之效益。



五、研究結論

公部門擁有競爭優勢的關鍵，在於掌握知識利基，發展智慧資本，而人力資本則是構成智慧資本的核心，透過完善的公務人力資本衡量方法，不僅可瞭解機關人力素質及管理措施所存在的優勢及劣勢，更能協助機關發現人力管理的潛在問題並將優勢項目發揚光大，劣勢項目列為改進重點之參據，俾增加人事管理效能。因此，本研究將根據上述研究成果提出財政部臺北國稅局在人力資本上的優勢及劣勢，並為其出建議以維持原有之優勢，改進目前之劣勢。

5.1 目前人力資本優勢

本研究以五種燈號分別代表分數區間範圍：

超過 4 分至 5 分代表涵意—機關人力資本狀況健全，人力資本能充分支援機關在業務上追求卓越產出。

超過 3 分至 4 分代表涵意—人力資本管理尚稱健全，必須持續重視，即可支應機關未來發展需要。

超過 2 分至 3 分代表涵意—機關人力資本狀況在可接受之程度內，人力資本能應付當前機關業務推動的基本需求，惟對於機關未來的發展則無法提供保證，需要配合機關未來發展預做妥善規劃。

超過 1 分至 2 分代表涵意—人力資本存在若干問題，如不正視並尋求改善，人力資本將成為機關中長程發展的不利因素，且如不能即時解決，人力資本及機關績效將有衰退的可能。

1 分以下代表涵意—代表機關人力資本無法支持機關業務的正常運作，生產力相當有限如不立即尋求解決，機關將有立即導致低績效產出的運作危機。

面 向	分 數	優 勢
面向一「人力基本特性」	3.99	1 績效管理、提升人力素質 2 標竿學習、激勵同仁成長
面向二「員工敬業程度」	4.03	3 敬業樂群、同仁面對挑戰 4 規劃人力、調整組織架構
面向三「人力運用管理」	3.55	5 因應局勢、改善不合時宜
面向四「機關領導力」	3.81	6 領導統御、順應環境變革
面向五「學習文化」	3.87	7 組織學習、鼓勵創新研發

各面向優勢詳述如下：

1. 績效管理、提升人力素質

人力素質普遍提升，彰顯該局人力資源管理績效，組織競爭力持續上升。隨著知識

經濟時代的到來，組織所擁有的智慧資本成為決定競爭優勢的關鍵因素，而人力資本則是構成智慧資本的核心。該局近年來亦相當重視人力資源的發展，於93年度開始採用「公務人力資本衡量方法」，對該局同仁進行問卷調查，深入瞭解該局整體公務人力資本之優勢、劣勢，做為人力運用管理之參考。經過多年來的努力，該局96年度人力資本衡量問卷評估結果，於各個面向、各項指標值與94年度相較均呈現成長的趨勢，顯示該局投入於人力資源管理所付出的努力，已漸收成效，同仁能深刻體認自我學習能力提升的重要性，並認同機關的願景與使命，願意為共同的目標全力以赴。

2. 標竿學習、激勵同仁成長

擁有資深具稽徵實務經驗豐富的稅務專業人才，員工教育程度高並具發展潛能，以標竿學習激勵同仁不斷地學習成長與創新。

依人力資本背景資料數據顯示，該局職員大學以上教育程度比例較94年度提升，相較93年度更是大幅攀升，目前大學以上之教育程度佔69%(較94年度提高2.66%，較93年度提高17.58%)，研究所以上8%(較94年度提高3.1%，較93年度提高4.38%)，顯示該局在用人方面，除申請分配各考試錄取人員外，藉由嚴謹的人力甄選機制，大力招攬優秀的人才，人力結構逐漸以高教育程度、高專業能力、創造力之人才取代，另一方面亦因該局鼓勵同仁進修，同仁於工作之餘繼續進修取得高學位，對於提升整體人力素質有相當之助益。

面向一「人力基本特性」經調查後得分為3.99，燈號顯示為「黃綠燈」，較94年度微幅增加0.04，顯示該局大多數同仁對自己的專業能力多持肯定的態度，於工作上得心應手，且勵行標竿學習激勵同仁不斷地學習成長與創新。本項調查大部分同仁均持肯定態度，主要因素如下：

(1) 同仁素質高且具有專業背景：

該局同仁教育程度高，大部分均具有稅法、會計等專業知識，該等人員經過一定期間之歷練，相關法令更純熟，專業素養更具公信力，常為其他稽徵機關人員相關實務處理之諮詢對象，專業形象亦為納稅義務人所肯定。

(2) 建立完備行政網路，提供同仁豐富之知識庫：

該局對各項稽徵作業流程及各稅之查核技術訂有作業手冊，除達到作業標準化之目標外，更使新進同仁得以快速熟悉所擔任之業務，並將知識管理系統、標準化之作業手冊、全國法規及最新法令轉行等，整合於內部行政網路，供同仁隨時檢索查詢。

(3) 定期舉辦各項法令研討、講習會及參訪績優機關，觀摩學習與互動，激發同仁創新思維。

該局各主管科每年均定期舉辦法令研討會，並視法令及作業系統之更動情形，隨時辦理相關講習及研討，可迅速有效提升同仁專業知能，及時解決業務上遭遇之問題。該

局並視需要參訪績優機關，透過相互的觀摩與學習，激發同仁更多的創新思維，有效改善作業流程，進而提升工作效率。

3. 敬業樂群、同仁面對挑戰

成員具有敬業樂群的工作態度，認同機關願景與使命，具高度團隊向心力且願接受新挑戰。

面向二「員工敬業程度」經調查後得分為4.03，燈號顯示為「綠燈」，較94年度增加0.05，其中指標3「員工工作投入度」平均分數高達4.12，表示該局同仁大部分認同機關願景與使命，對工作全力以赴，亦願意接受新的工作挑戰與變革。

該局同仁認同機關並樂在工作，除領導人員風格具風行草偃效應外，下列作法應具正面功能：

(1) 型塑「創新、進取、專業」之優質組織信念與「簡政便民、專業服務」的願景，提升同仁向心力：

該局自成立以來，在歷任局長領導之下，不論對職司之稽徵業務或各項政策之配合均全力以赴，除要求同仁秉持著創新、進取、專業的信念及以客為尊、愛心辦稅服務理念，並引進標竿學習技巧，達到「簡政便民、專業服務」願景。在優良之機關文化傳承下，該局各項績效均獲得各方之肯定，對新進同仁亦收潛移默化之效。

(2) 建言管道暢通：

該局除有提案制度供同仁研提業務面之改革意見外，並不定期舉辦業務座談會供同仁研提各方面之建言，相關意見均落實處理，以協助同仁解決問題，提升對機關之向心力。

(3) 推動組織型學習：

該局積極推動知識管理制度，結合知識庫、知識社群及專家黃頁建構知識平台，保存核心知識，加速知識分享與經驗傳承。除使同仁兼獲拓展知識領域及心靈成長之效外，更創造跨單位同仁間的互動，凝聚機關共識。該局在因應新興業務或處理複雜性業務時，多以成立「專案小組」之方式辦理，除以腦力激盪方式收集思廣益之效外，亦可減輕承辦人單一作戰之工作壓力，使同仁願意承擔新工作之挑戰。

4. 規劃人力、調整組織架構：

為提升該局稽徵作業功能及增進國稅稽徵效率，並衡平同仁之工作負荷，該局於95年11月8日由首長主持該局「配合組織架構調整相關配套措施研討會」，指示各單位配置之企劃人力係指「單位」(即科、室、分局、稽徵所)整體人力，不區分課(股)，單位內各課(股)之人力配置應由單位主管視實際作業情形適時調整，以衡平同仁之工作負荷。由該局將企劃人力與其他國稅局做比較後，研討因應方案。

為賡續合理配置人力，復於95年12月8日及96年7月17日由該局首長召開各單位96年度人力調整研討會，將該局各單位節餘之企劃人力，調整至業務負荷較重之分局、稽徵所。超額人力則以出缺不補方式列管。

配合該局組織架構調整，及因應財政部授權各地區國稅局辦理記帳士法第三十四條所定處罰案件及記帳士登錄作業，該局於95年11月修訂辦事細則，明確規定各業務主管科職掌，以健全組織功能。案經財政部於96年3月6日核定發布，並溯自96年1月16日生效。修正重點如下：

- (1) 企劃科與服務科合併，調整服務科職掌，將原企劃科業務併入服務科並增設研考股。
- (2) 法務科調整設法務一科及法務二科。
- (3) 審查三科營業稅電子資料申報繳稅綜合事項併入資料科，以統合事權。
- (4) 徵收科執行股增設一股，配合法務部行政執行署臺北行政執行處及士林行政執行處辦理滯納及罰鍰案件之執行。
- (5) 資料科職掌增訂記帳士登錄作業及併入審查三科部分業務。

此外，該局定期依同仁意願辦理輪調，增加同仁學習不同領域工作職能，並兼顧各稅專業人才之養成，此對同仁工作之抗壓性、及職場挑戰力均有實質效益。95年輪調人數合計326人，96年輪調人數合計392人。

5. 因應局勢、改善不合時宜：

配合政策方向及時代潮流，即時改善不合時宜、浪費人力之作業流程，彈性運用有限之人力。

面向三「人力運用管理」經調查後得分為3.55，燈號顯示為「黃綠燈」，本面向雖為此次調查得分最低之項目，相較以往年度已持續提高中（94年度3.53，93年度3.39），顯示於有限的人力下，該局在人力規劃運用方面的努力，已漸獲同仁肯定。

為使該局業務運作更為順暢，96年度進行組織架構調整，將部分業務下授分局、稽徵所辦理，並配合調整人力。「質精量少」是當前政府機關人力運用的趨勢，形成人力資源與業務規模呈現反，尤以稅務機關更顯人力不足，該局雖不定期因應各單位業務消長情形，調整人力配置，惟因各單位均未能配足人力，僅能於繁忙程度不同之單位間作人力挪移，是對同仁而言，較無實質受益。因此，該局近年來大力推行工作簡化措施，針對各項不合時宜之作業流程，亦積極謀求改善，以減輕同仁工作負荷。除持續推動工作簡化作業外，該局並進行下列各項專案檢討與研究，務期使該局人力作更有效之運用：

(1) 研提營業稅申報簡化方案：

該局研提「營業稅電子資料申報繳稅作業要點」修正草案，建議規劃開放人工繳稅亦得採網路申報，並推廣至各地區國稅局，大大提升全國網路申報件數。

(2) 訂定「所得基本稅額條例作業手冊」：

為規範所得基本稅額條例之作業方式，該局組成規劃小組，研擬相關申報書表、查核技術手冊及私募基金交易所作業手冊。

(3) 研定「外籍旅客購買特定貨物申請退還營業稅實施辦法」：

為規劃我國實施大型百貨商店直接辦理外籍旅客退稅業務機制，由該局負責研擬「外籍旅客購買特定貨物申請退還營業稅實施辦法」，邀集財稅資料中心、關稅總局及各地區國稅局研商討論。

(4) 研訂「處理記帳士法第 34 條處罰作業」相關規範及使用書表：

配合「記帳士法」第34條所訂處罰案件交由各地區國稅局辦理，為有一致性之處理方式，由該局研擬作業要點、公文處理原則、裁罰金額標準、書表格式及電作處理原則等規範。

6. 領導統御、順應環境變革：

主管人員運用領導統御並能順應時勢適度變革，各級直屬主管之專業能力與領導風格均能獲得肯定。

面向四「機關領導力」經調查後得分為3.81，燈號顯示為「黃綠燈」，較94年度增加0.03，表示該局同仁對直屬主管之領導及激勵屬員方式，呈現愈來愈滿意之趨勢，願意配合主管完成交辦事項。

該局大部分同仁對直屬主管長官的引導能力、變革創新能力及誠信度均持肯定的態度，主要因素分析如下：

(1) 該局各層級主管陞遷除依據公務人員陞遷法相關規定外，並將各單位年度績效成績作為陞遷之參考，即時拔擢績優人員。各層級主管均能兢兢業業，秉持專業能力，熱誠服務，為單位及機關 績效目標努力不懈，同仁也願意配合主管完成交辦事項。

(2) 自 95 年 8 月起，該局在辦理各層級職務陞遷時，均會安排多次稽徵業務座談會，由局長與具陞任資格之同仁直接面談，依據每位同仁之個別意願及專業能力調陞最適當之職務與單位。

(3) 在健全的知識傳承制度下，該局各級主管均具專業素養且實務經驗豐富，經由該局推動組織學習的各項措施，及完善的知識及經驗傳承機制，該局各級主管之業務歷練堪稱完備，對本職所需專長均具經驗，其專業能力均能獲同仁肯定，並能有效解決同仁疑難，指引未來共同努力的方向

(4) 主管積極參與各項研習課程。該局人事單位對薦送基層主管人員至管理專業訓練機構，參與各項研習課程，已行之有年，此對主管人力管理能力與素養之提升，均有無形助益。

(5) 實地參訪民間企業，導入企業經營管理理念：為使該局各級主管人員體認企業界管理的精要及經營理念，每年均安排民間企業參訪活動，藉由實地觀摩學習，吸取寶貴的經驗。

7. 組織學習、鼓勵創新研發：

重視組織學習，鼓勵創新研發，同仁間亦能彼此學習，分享與回饋。

面向五「學習文化」經調查後得分為3.87，燈號顯示為「黃綠燈」，較94年度增加0.04，顯示該局同仁對從工作輪調學習新技能、運用電腦及網路獲取新資訊、創新提案之獎勵方式、及同仁間知識與工作分享機制等，大部分持肯定態度。

該局同仁對自我能力提升具高度危機意識及汲取新知之迫切，源於該局不遺餘力推動下列各項措施：

(1) 各主管單位依業務需要，規劃年度講習訓練課程及時程，由人事室彙整訂定該局年度訓練計畫，各單位據以執行。

(2) 該局各單位依前項計畫，分別在年度內辦理查審專業講習、稽徵技術訓練、專家學者專題演講等，以提供同仁吸收新知機會。依據該局「96年度員工專業訓練計畫」，該局96年度開辦之訓練課程計「為民服務訓練講習」、「非擴大書審未列選案件查核注意事項講習會」等各稅目講習訓練課程35種，訓練對象為各單位相關業務承辦人或其他機關所舉辦之相關講習、訓練，計499人參訓，此為該局訓練普及化、多樣化之實證。

(3) 建立定期輪調制度：

該局定期依同仁意願辦理輪調，增加同仁學習不同領域工作職能，並兼顧各稅專業人才之養成，此對同仁工作之抗壓性、及職場挑戰力均有實質效益。95年輪調人數合計326人，96年輪調人數合計392人。

(4) 有效運用網路提供資訊：

因應網路時代，該局已將知識管理系統、各項法規、手冊、行政規則、分層負責明細表及圖書資訊等整合建置於單一之行政e網內，對於工作上任何疑難，同仁得以於線上即時檢索，尋找資源，有效提升工作效率。

(5) 專業圖書完備：

該局設有「圖書室」並建置完整之圖書館網際網路查詢系統，由專業管理人員負責定期蒐錄稅務相關書刊及法令，提供同仁線上查詢及借閱參考，相關資料之完備應為各稽徵機關之冠，是以經常有其他機關之同仁請求協助查詢資料。

(6) 營造優質英語學習環境：

在全球化的潮流下，國際通用語言—英語，已成為最重要之溝通工具，該局為提升

同仁英語能力，積極營造完善之英語學習環境，辦理相關措施如下：於內部網路提供每日一句，讓同仁輕鬆學英語、辦理英語演講比賽、開辦全民英檢訓練課程、訂閱長春藤英語雜誌，每天定時播放2次、於該局知識管理平台成立「哈啦英語社群」，供同仁發表及分享學習英語心得及於該局公布欄及樓層階梯張貼印有活潑圖案之英語短句。

(7) 對優良創新提案者給予積極之獎勵：

該局訂有工作簡化暨業務興革提案制度，除對績優提案者給予行政獎勵外，並鼓勵團體間之競賽，獲得年度績優之單位，並給予實質之獎勵。

(8) 訂定推動知識管理之獎勵措施：

為鼓勵同仁積極參與知識管理之推動及創造組織分享文化，該局訂有「推動知識管理」及「知識工作者經驗分享」獎勵要點，建立評比標準，對獲獎單位與個人提供實質獎勵。

5.2 目前人力資本劣勢

1. 現行組織編制、無法合理調整組織架構與員額配置：

依據現行「中央行政機關組織基準法」，及財政部94年2月24日函報行政院組織改造推動委員會之本部組織調整規劃報告內容，未來各地區國稅局將規劃以三級地方分支機關的組織型態設置，內部一級單位設組分科辦事，並合理配置相關職務與員額，以維機關正常建制。

惟因行政院組織法修正草案尚在立法院審議中，組改會尚未審議財政部組織調整規劃報告，是以，該局在組織層級雖仍維持原規劃之三級機關，實務上仍無法依「中央行政機關組織基準法」規定，配合該局實際業務情形相應合理調整架構與職務配置。

2. 為配合機關員額精簡政策、造成各層級人力不足現象：

面向三「人力運用管理」經調查後得分為3.55，燈號顯示為「黃綠燈」，本面向為此次調查得分最低之項目，但已較94年度進步，顯示部分同仁對於該局人力配置的合理性認為已有改善，惟仍有部分同仁持不確定的態度。

有關人力運用管理主要原因係受限於各種客觀外在條件的影響，使得各單位無法配予充足的人力，其主要影響因素說明如下：

(1) 該局歷年因應便民服務政策、稅法更修，增加多項業務；惟受限於員額精簡政策，員額不增反減，加上約僱人員遇缺不補等因素，該局雖大力推動工作簡化及部分業務委外，同仁工作負荷仍逐年增加。

(2) 該局為使各單位同仁之工作負荷得以平均，雖適時辦理人力評估，依業務之消長調整各單位人力之配置，惟因整體人力不足，是以各單位同仁普遍感覺人力之配置不足以

負擔其所擔任之業務。

(3) 由於人力不足，有礙該局人力運用及人力資源發展管理之正常運作。

3. 工作繁雜職務列等偏低、陞遷管道狹窄致無法留住人才：

稽徵工作不僅繁雜，且易受民眾責難，而該局因位處都會區，不僅案件複雜度高、民眾之要求亦較高，因此不論在工作量或工作壓力上均大於其他機關，加上各地區國稅局組織通則之限制，升遷管道較他機關狹隘，在稽徵津貼與一般工作津貼差距日小，而罰鍰獎金又遭刪除之情況下，恐造成人才無法久任。

自願退休人員日益增加，導致資深稽徵人才逐漸流失，形成人才斷層隱憂，亟須培育儲備人才。該局91年退休21人、92年退休24人、93年退休37人、94年退休38人，95年退休49人，96年7月16日止退休53人，其中股長以上人員退休22人。依此成長趨勢推估，96年度退休人數達86人，致資深稽徵人才逐漸流失，形成人才斷層隱憂，亟須培育儲備人才。

5.3 未來人力資本管理強化重點或策略

1. 密切注意立法院修法時程，俟行政院組織法修正草案通過後，即時依據「中央行政機關組織基準法」規定，配合財政部修訂該局組織通則與編制表並合理配置相關職務與員額，以維機關正常建制。

2. 運用替代役役男，舒緩稽徵人力不足問題。為解決稽徵人力不足問題，在正式編制人力不可能增加，約聘僱人員出缺不補，工讀生人數又受經費限制之情形下，該局業申請於97年度進用替代役男20人，協辦各項稅務及一般行政工作，經財政部於96年3月函送內政部役政署審議後送行政院核定中。為利後續管理作業，訂定該局97年「經濟安全役役男生活服勤管理作業規定」及「專業訓練實施計畫」業經財政部核定。

3. 加速推動組織學習，提升人力素質。在目前富於多變、競爭激烈、資訊超載的時代裡，組織如不持續學習，更新自身知識的能力，將喪失原有的人力資本優勢，惟有提升同仁素質，方能增強組織適應與變革能力。故建議未來除配合業務需要辦理專業訓練，應廣續推動知識管理、導入數位學習，提供同仁更多元化的學習管道。

4. 廣續推動工作簡化，改善作業流程，鼓勵同仁創新研發。為激發同仁創新思維，改善工作品質、提高工作效率，建議加強推動工作簡化，增進同仁對全局業務推動之參與感，群策群力，改善各項作業流程，共同為全局之發展而努力。

5. 加強推動品管圈活動，提升工作效能。為有效提升業務績效，建議鼓勵各單位針對外部反應意見或績效欠佳之事項及應行改進事項，以成立品管圈方式檢討改進，經由同仁腦力激盪、集思廣益，對各項制度、措施提出建言，交換生活及工作心得，共同思考、創新及改進，展現團隊學習加乘效果。

5.4 本研究未來運用

國家必需具有競爭力與永續發展，而整個國家的競爭與永續發展是來自於「政府」，所以對政府來說，整體文官的能力就是關鍵點。講到國家的競爭力，不同國際機構所採用的指標是不一樣的，有落差就表示政府整體的能力可以再提升，至於如何再提升，就要靠各機關同仁的努力。人是政府績效的核心，所有一切的資源沒有人力資源來轉化，是沒有用的，這也是所謂知識經濟時代裏最重要的，人是所有一切資源轉化的樞紐，政府的績效也必須靠優秀的人力來達成與實踐。1950 年代彼得·杜拉克曾說過：「管理的每項成就是人的成就，管理的失敗是人的失敗。人的願景、奉獻與正直，是決定組織能否進入理想狀況的因素。」

本研究問卷可依衡量目的的不同，分別於下列兩種情形衡量：

(一) 定期衡量：定期衡量之目的，在經由固定一段時間之間結果的比較，瞭解機關人力資本變化消長的趨勢，各機關可從不同時期結果的變化消長趨勢的比較，發現人力管理在何部分有衰退之趨勢，預為因應（如某機關「員工敬業程度」當其衡量結果比前期衡量結果衰退，顯示此部分存在問題，可作為未來人事改進的重點）。另對於刻正採取強化措施的面向，經由不同時期消長的變化，亦可評估以前所採取的強化措施是否有效。（如貴單位因前次衡量「學習文化」面向分數偏低，因而採取若干強化學習措施尋求改進，而半年後再進行衡量之結果，該面向分數已有提升，則可顯示措施具有效果，如未提升或甚至繼續下降，則顯示有必要構思其他的強化學習措施。）

(二) 不定期衡量：不定期衡量的目的，在瞭解特定時期機關人力資本的狀況。建議運用時機如下：

1. 機關擬定重要人事措施或施政計畫時，可進行人力資本衡量，做為設定人事業務的施政重點的參考。
2. 設立新機關或單位時，可進行人力資本衡量，瞭解機關人力狀況能否維繫有效運作。
3. 機關或單位承辦新的重要業務時，可進行人力資本衡量，瞭解人力狀況是否能因應新業務的需要，有效支援任務的達成。
4. 特定機關或單位工作表現有衰退趨勢時，可進行人力資本衡量，以瞭解績效之衰退是否係人力出現問題所導致。

對於衡量對象與內容的選擇上而言，在衡量對象方面，本衡量非必然以主管機關為單位，如欲瞭解任何單一所屬機關、內部單位或任務編組之人力狀況，均可運用。各主管機關人事機構得於有需要時，定期或不定期針對本機關、單一或數個所屬機關、內部單位或任務編組進行衡量，以瞭解其人力管理狀況。在衡量內容方面，可選擇進行所有面向完整的衡量，或是依需要選擇部分面向進行衡量，非必然要一次針對所有面向進行

衡量。機關如僅想瞭解某一面向之狀況，可選擇問卷中該面向之題目進行衡量。（如只想瞭解目前機關內「員工敬業程度」之狀況時，只需選取「公務人力資本衡量問卷」中該面向之題目進行調查即可。）另公務人力資本衡量之面向及指標，各機關得視業務需求，予以增修，並得依機關組織特性，運用問卷調查、焦點團體等方式，適時加入外部顧客之評估。



參考文獻

中文部分

財政部臺北市國稅局95年度提升服務品質績效簡報，9~13，96年3月。

李花書，「我國公部門策略性人力資源發展之規劃與展望」，人事月刊，第四十四卷第三期，19~24，96年3月。

姚嘉文，「精進人員素質，提升政府績效」，人事月刊，第四十五卷第三期，4~7，96年9月。

蔡秀涓，「全球與在地之趨同與差異：台灣公部門策略性人力資源管理初探」，人事月刊，第四十五卷第三期，4~7，96年9月。

英文部分

Alper, S. W. and Russell, E. M. "What Policies and Practices Characterise the Most Effective Human Resource Department?", Personnel Administrator, 29, 11, pp.120-125, 1984.

Arthur, J. B. "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", Academy of Management Journal, 37, 3, pp.670-687, 1994.

Baird, L., Meshoulam, I., and De Give, G. "Meshing Human Resources Planning with Strategic Business Planning: A Model Approach", Personnel, 60, 5, pp.14-25, 1983.

Becker, B. E. and Huselid, M.A. "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications", in Ferris, G. (ed.), Research in Personnel and Human Resource Management, 16, pp.53-101, 1998.

Becker, G. S., Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education, National Bureau of Economic Research Press, New York, 1964.

Braid, L. and Meshoulam I. "Managing two fits of strategic human resource management", Academy of Management Review, 13, 1, pp.116-128, 1988.

Brockbank, W. "If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to competitive advantage", Human Resource Management, 38, 4, pp. 337-352, 1999.

Chadwick, C. and Cappelli, P. "Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic HRM", in Wright, P., Dyer, L., Boudreau, J., and Milkovich G.T. (Eds.), Strategic Human Resources Management in the Twenty-first Century, Supplement 4 to Ferris, G. R.(Ed), Research in Personnel and HRM, JAI Press, Stanford CT, 1999.

Delery, J. E. and Doty, D. H. "Modes of Theorizing in Strategic Human Resources Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Prediction", Academy of Management Journal, 39, 4, pp.802-835, 1996.

Dess, G. G. and Shaw, J. D. "Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance", The Academy of Management Review, 26, 3, pp.446-456, 2001 ,

Devanna , M. A., Fombrun, C. J., and Tichy, N. M. "A Framework for strategic human resource management", in Fombrun, C. J., Tichy, M. M. and Devanna, M. A. (Eds.), Strategic Human Resource Management, John Wiley, New York, 1984.

Dyer, L. and Reeves, T. "Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where We Need to Go? ", International Journal of Human Resource Management, 6, 3, pp.656-670, 1995.

Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. and Kochhar, R. "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-based Perspective", Academy of Management Journal, 44, 1, pp.13-28, 2001.

Holmstrom, B. and Milgrom, P. "The Firm as an Incentive System", American Economic Review, 84, 4, pp.972-991, 1994.

Huselid, M. A. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", Academy of Management Journal, 38, 3, pp.635-672, 1995.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., and Rivero, J. C. "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practice", Personnel Psychology, 42, 4, pp.727-736, 1989.

Koch, M. J. and McGrath, R. G. "Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter", Strategic Management Journal, 17, pp.335-354, 1996.

Lengnick-Hall, C. A. and Lengnick-Hall, M. L. "Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology", Academy of Management Review, 13, 3, pp.454-470, 1988.

Lundy, O. "From Personnel Management to Strategic Human Management", The International Journal of Human Resource Management, 5, 3, pp.687-720, 1994.

MacDuffie, J. P. "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", Industrial & Labor Relations Review, 48, 2, pp.197-213, 1995.

Mello, J. A. Strategic Human Resource Management, South-Western Pub., Ohio, 2002.

- Miller, E.L. and Burack, E. W. "A Status Report on Human Resource Planning from the Perspective of Human Resource Planners", Human Resource Planning, 4, 2, pp.33-40, 1981.
- Mincer, J. "Investment in Human Capital and Personal Income Distribution", Journal of Political Economy, 66, pp.281-302, 1958.
- Mincer, J. and Polachek, S. "Family Investment in Human Capital: Earnings of Women", Journal of Political Economy, 82, 2, pp. 76-108, 1974.
- Pfeffer, J. and Cohen, Y. Truss, C. and Gratton, L. "Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach Determinantsof Internal Labor Markets in Organizations", Administrative Science Quarterly, 29, 4, pp.550-572, 1984.
- Porter, M. E. Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.
- Schuler, R. S. and MacMillan, I. C. "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices", Human Resource Management, 23, 3, pp.241-255, 1984.
- Schultz, T. W. "Investment in Human Capital", American Economic Review, 51, pp.1-17, 1961.
- Truss, C. and Gratton, L. "Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach", International Journal of Human Resource Management, 5, 3, pp.663-689, 1994.
- Wright P. M., McCormic, B., Sherman, S., and McMahan, G. "The Role of Human Resources Practices in Petro-chemical Refinery Performance", International Journal of Human Resource Management, 10, 4, pp.551-572, 1999.
- Wright, P. M. "Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century", Human Resource Management Review, 8, 3, pp.187-191, 1998.
- Wright, P. M. and McMahan, G. C. "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", Journal of Management, 18, 2, pp.295-320, 1992.
- Wright, P. M. and Sherman, S. "The failure to find fit in strategic human resource management: Theoretical and empirical considerations", In P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau, and Milkovich G. T. (Eds.), Research in Personnel and Human Resources Management (Supplement), JAI Press, Greenwich, CT, 1999.
- Wright, P. M. and Snell, S. A. "Toward an Integration View of Strategic Human Resource Management", Human Resource Management Review, 1, pp.203-225, 1991.

附錄

公務人力資本衡量問卷



第一部份：背景介紹

非常感謝您撥冗填答本問卷。行政院人事行政局經過一年多的規劃，建立了公務人力資本衡量的架構，並設計此一問卷做為衡量工具，希望能經由衡量的進行，提供各機關人事管理的重要參考。

這份問卷純粹做為瞭解機關整體人力狀況運用及管理的參考，並非針對特定個人進行衡量，採不記名方式進行，請依據所感受機關內實際的狀況來填答，謝謝您。



第二部分：問卷說明

- 1、本問卷的填答對象為機關內所有職員（包括依法任用、派用之有給職專任人員及約聘僱人員），政務人員、臨時人員及技工工友（含駕駛）等則不在填答對象範圍內。
- 2、本問卷為五分量表，以文字「非常同意、同意、不確定、不同意、非常不同意」作為選項，請依據您的實際經驗或體認，評估對各項問卷題目敘述內容的認同程度，依據您的實際同意程度在選項下的方格（）內打勾（）。
- 3、本問卷填答完後請擲還貴機關人事單位。
- 4、相關名詞界定：

僅提供本問卷題目中出現之部分名詞界定，請參考：

名詞	參考定義
服務機關	即問卷填答者目前工作所隸屬之機關。
服務單位	即問卷填答者目前工作所隸屬的機關內部一級單位(如人事行政局之企劃處)
直屬主管長官	指問卷填答者最直接上一層之主管人員（如科長之於科員、處長之於科長、局長之於副局長）

第三部份：衡量問卷

題 目	選 項				
1-1 我所具備的專業能力足以勝任目前的工作。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
1-2 我認為我所服務的單位，同仁的工作能力一直在進步。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
2-1 我以身為服務機關的一份子為榮。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
2-2 我認為服務機關的發展跟我個人生涯的發展間是相輔相成的雙贏關係。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
2-3 我在未來三年內願意繼續在現在的機關服務。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
2-4 我願意為了做好我所擔任的工作而全力以赴。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
2-5 我願意承擔新的工作挑戰。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
3-1 我認為服務機關在人事管理上的措施，能與機關的施政方向緊密配合。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
3-2 我的服務機關各單位間人力的配置與其所擔負的任務量大體上是恰當的。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
3-3 我的服務機關能依據實際的業務消長彈性調整各單位間人力的配置。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>

題 目	選 項				
3-4 我明確的瞭解服務單位交付給我的工作指示，以及為何將這個工作交給我的	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
3-5 服務機關對於我在該機關中所扮演的角色及擔負的職責，能很明確的傳達。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
3-6 我認為我上一年度的考績結果能反映我實際的工作表現。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
3-7 服務機關在人員的升遷方面，能以工作表現為重要考量因素。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
3-8 服務機關中，高績效表現的員工相較於較差表現的員工而言，能獲得較佳	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
3-9 服務單位能夠甄選到有能力的 新進人員。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
4-1 整體而言，我對直屬主管 長官的領導方式感到滿 意。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
4-2 我願意繼續為直屬主管長 官工作並與其合作。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
4-3 直屬主管長官能表現高標 準的誠信及公正無私行 為。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
4-4 直屬主管長官能有效的型 塑願景並引導努力方向。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
4-5 直屬主管長官能有效的激 勵員工高昂的工作士氣。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>

題 目	選 項				
4-6 直屬主管長官能引導員工 勇於嘗試革新與業務改 良。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
5-1 我樂意經由工作輪調學習 新的工作技能。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
5-2 我能方便地運用電腦或透 過網路獲得學習訊息或工 作上所需的資料。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
5-3 我所服務的機關能事先瞭 解同仁的業務需要，並安 排訓練課程或推薦有需要	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
5-4 服務機關對於創新提案建 議者會給予積極的獎勵。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
5-5 服務機關積極鼓勵協助員 工學習。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>
5-6 服務單位的同事間會彼此 分享知識與工作心得。	非常同意 <input type="checkbox"/>	同意 <input type="checkbox"/>	不確定 <input type="checkbox"/>	不同意 <input type="checkbox"/>	非常不同意 <input type="checkbox"/>

第四部分：基本資料（請勾選）

1、您的性別： 女 男

2、您的年齡： 不滿 20 歲 20-29 30-39 40-49 50-59 60 歲以上

3、您的職位性質： 委任人員 薦任非主管人員 薦任主管人員 簡任非主管人員 簡任主管人員（包括副主管）

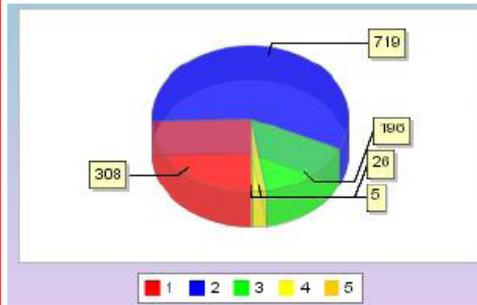
4、您的學歷： 高中（職） 大專院校 碩士 博士

5、您在現任機關的任職年資： 未滿一年 一年以上未滿五年 五年以上未滿十年 十年以上未滿十五年 十五年以上未滿二十年 二十年以上未滿二十五年 二十五年以上未滿三十年 三十年以上



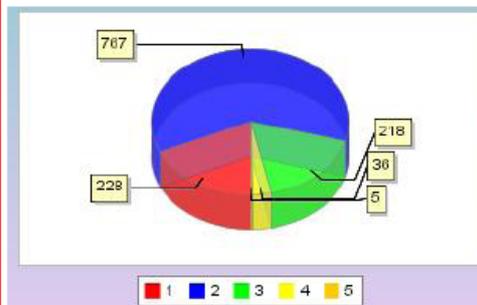
1. 我所具備的專業能力足以勝任目前的工作。

1. 非常同意 (308 / 1254)
2. 同意 (719 / 1254)
3. 不確定 (196 / 1254)
4. 不同意 (26 / 1254)
5. 非常不同意 (5 / 1254)



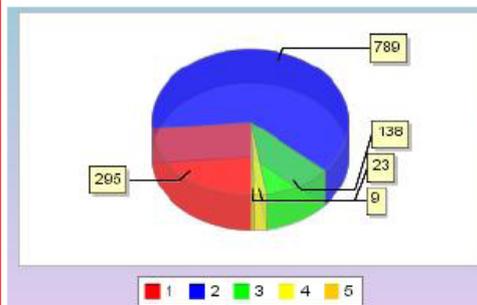
2. 我認為我所服務的單位，同仁的工作能力一直在進步。

1. 非常同意 (228 / 1254)
2. 同意 (767 / 1254)
3. 不確定 (218 / 1254)
4. 不同意 (36 / 1254)
5. 非常不同意 (5 / 1254)



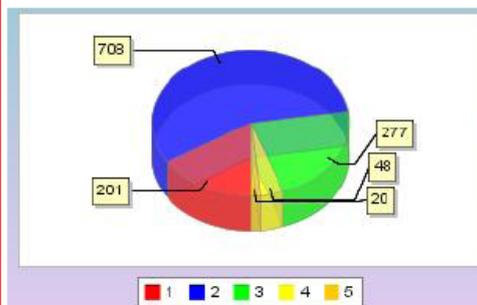
3. 我以身為本局的一份子為榮。

1. 非常同意 (295 / 1254)
2. 同意 (789 / 1254)
3. 不確定 (138 / 1254)
4. 不同意 (23 / 1254)
5. 非常不同意 (9 / 1254)



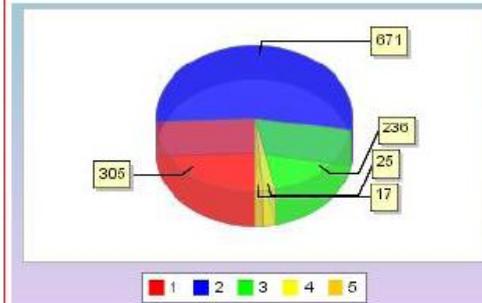
4. 我認為本局的發展跟我個人生涯的發展間是相輔相成的雙贏關係。

1. 非常同意 (201 / 1254)
2. 同意 (708 / 1254)
3. 不確定 (277 / 1254)
4. 不同意 (48 / 1254)
5. 非常不同意 (20 / 1254)



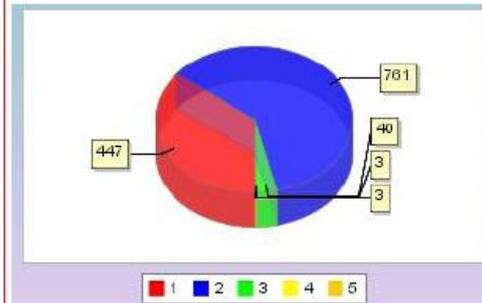
5. 我在未來3年內願意繼續在本局服務。

1. 非常同意 (305 / 1254)
2. 同意 (671 / 1254)
3. 不確定 (236 / 1254)
4. 不同意 (25 / 1254)
5. 非常不同意 (17 / 1254)



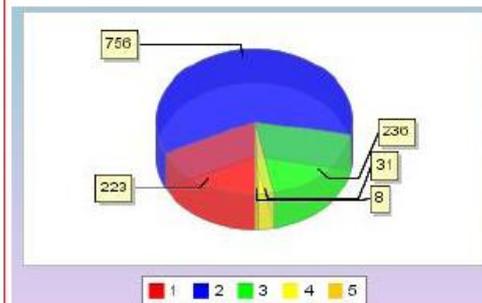
6. 我願意為了做好我所擔任的工作而全力以赴。

1. 非常同意 (447 / 1254)
2. 同意 (761 / 1254)
3. 不確定 (40 / 1254)
4. 不同意 (3 / 1254)
5. 非常不同意 (3 / 1254)



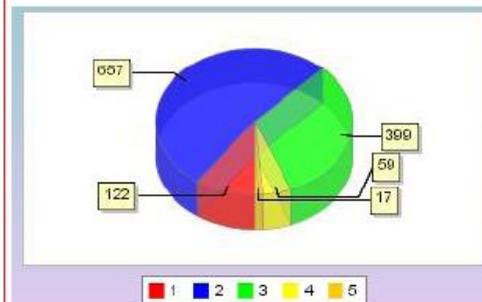
7. 我願意承擔新的工作挑戰。

1. 非常同意 (223 / 1254)
2. 同意 (756 / 1254)
3. 不確定 (236 / 1254)
4. 不同意 (31 / 1254)
5. 非常不同意 (8 / 1254)



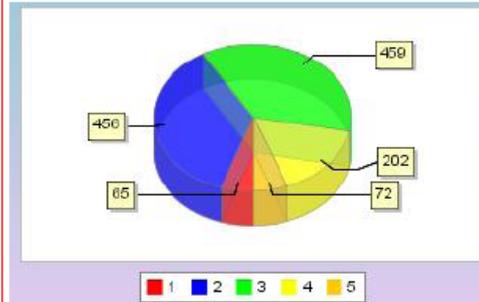
8. 我認為本局在人事管理上的措施，能與本局的施政方向緊密配合。

1. 非常同意 (122 / 1254)
2. 同意 (657 / 1254)
3. 不確定 (399 / 1254)
4. 不同意 (59 / 1254)
5. 非常不同意 (17 / 1254)



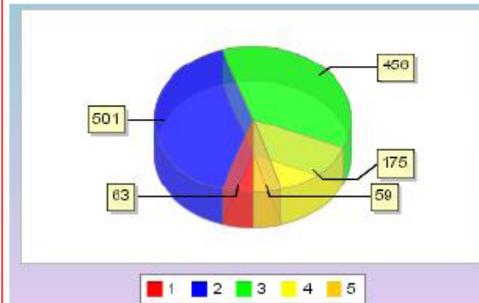
9. 本局各單位間人力的配置與所擔負的任務量大體上是恰當的。

1. 非常同意 (65 / 1254)
2. 同意 (456 / 1254)
3. 不確定 (459 / 1254)
4. 不同意 (202 / 1254)
5. 非常不同意 (72 / 1254)



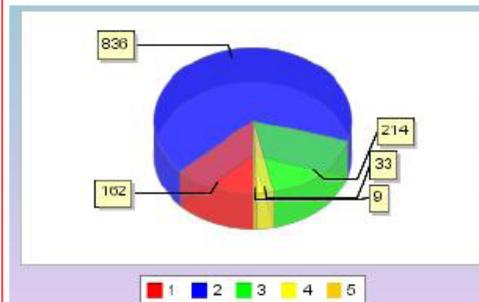
10. 本局能依據實際的業務消長彈性調整各單位間人力的配置。

1. 非常同意 (63 / 1254)
2. 同意 (501 / 1254)
3. 不確定 (456 / 1254)
4. 不同意 (175 / 1254)
5. 非常不同意 (59 / 1254)



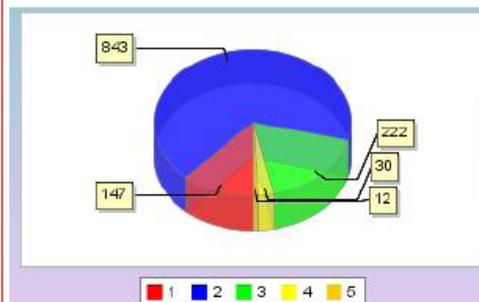
11. 我明確地瞭解服務單位交付給我的工作指示，以及為何將這個工作交給我的理由。

1. 非常同意 (162 / 1254)
2. 同意 (836 / 1254)
3. 不確定 (214 / 1254)
4. 不同意 (33 / 1254)
5. 非常不同意 (9 / 1254)



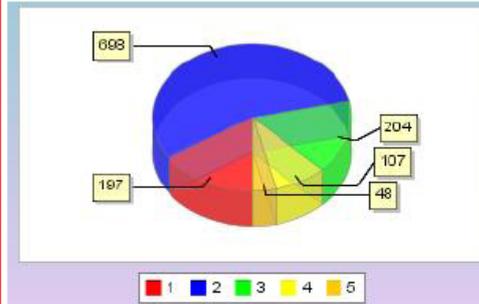
12. 本局對於我在局內所扮演的角色及擔負的職責，能很明確地傳達。

1. 非常同意 (147 / 1254)
2. 同意 (843 / 1254)
3. 不確定 (222 / 1254)
4. 不同意 (30 / 1254)
5. 非常不同意 (12 / 1254)



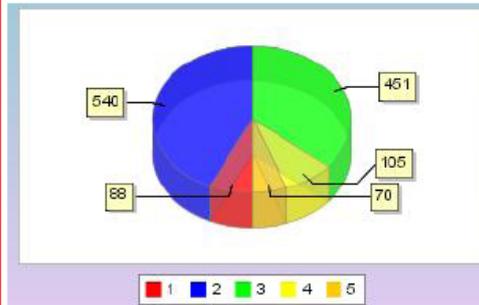
13. 我認為我上一年度的考績結果能反映我實際的工作表現。

1. 非常同意 (197 / 1254)
2. 同意 (698 / 1254)
3. 不確定 (204 / 1254)
4. 不同意 (107 / 1254)
5. 非常不同意 (48 / 1254)



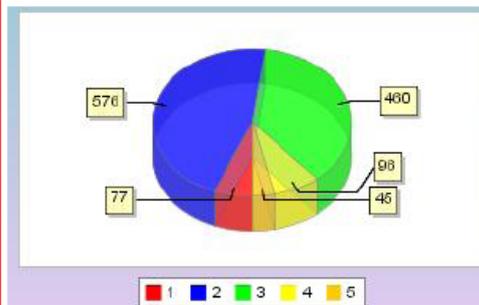
14. 本局在人員的陞遷方面，能以工作表現為重要考量因素。

1. 非常同意 (88 / 1254)
2. 同意 (540 / 1254)
3. 不確定 (451 / 1254)
4. 不同意 (105 / 1254)
5. 非常不同意 (70 / 1254)



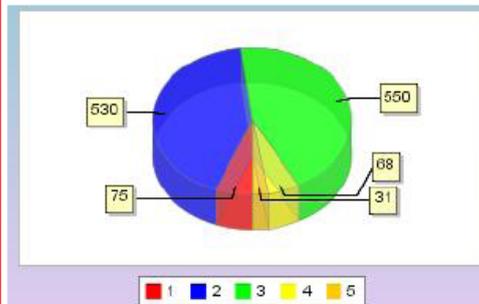
15. 局內高績效表現的同仁相較於較差表現的同仁而言，能獲得較佳的回饋。

1. 非常同意 (77 / 1254)
2. 同意 (576 / 1254)
3. 不確定 (460 / 1254)
4. 不同意 (96 / 1254)
5. 非常不同意 (45 / 1254)



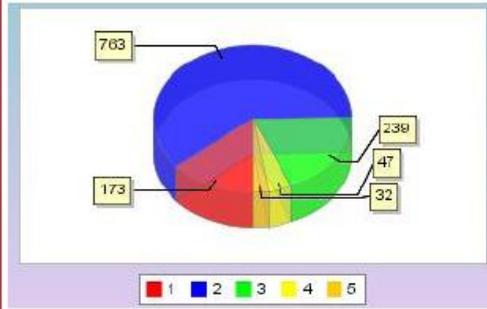
16. 服務單位能夠甄選到有能力的新進人員。

1. 非常同意 (75 / 1254)
2. 同意 (530 / 1254)
3. 不確定 (550 / 1254)
4. 不同意 (68 / 1254)
5. 非常不同意 (31 / 1254)



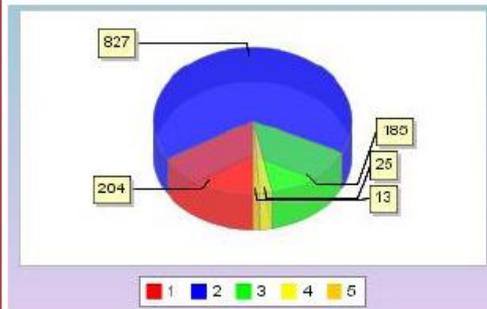
17. 整體而言，我對直屬主管長官的領導方式感到滿意。

1. 非常同意 (173 / 1254)
2. 同意 (763 / 1254)
3. 不確定 (239 / 1254)
4. 不同意 (47 / 1254)
5. 非常不同意 (32 / 1254)



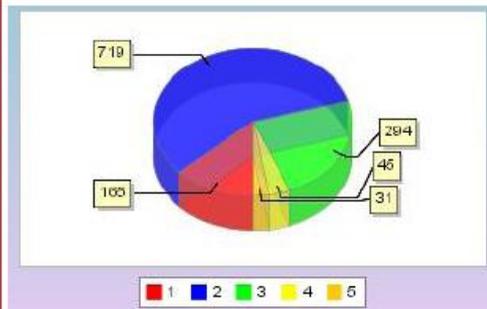
18. 我願意繼續為直屬主管長官工作並與其合作。

1. 非常同意 (204 / 1254)
2. 同意 (827 / 1254)
3. 不確定 (185 / 1254)
4. 不同意 (25 / 1254)
5. 非常不同意 (13 / 1254)



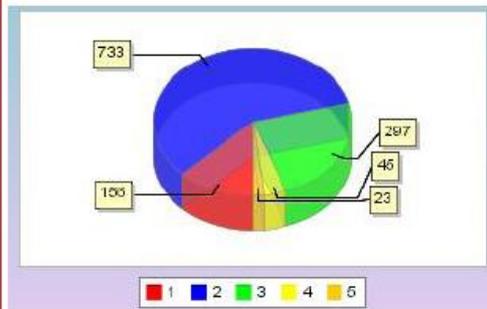
19. 直屬主管長官能表現高標準的誠信及公正無私行為。

1. 非常同意 (165 / 1254)
2. 同意 (719 / 1254)
3. 不確定 (294 / 1254)
4. 不同意 (45 / 1254)
5. 非常不同意 (31 / 1254)



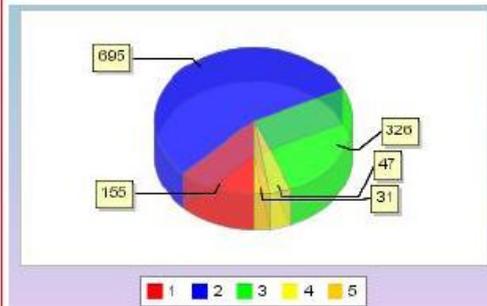
20. 直屬主管長官能有效地型塑願景並引導努力方向。

1. 非常同意 (156 / 1254)
2. 同意 (733 / 1254)
3. 不確定 (297 / 1254)
4. 不同意 (45 / 1254)
5. 非常不同意 (23 / 1254)



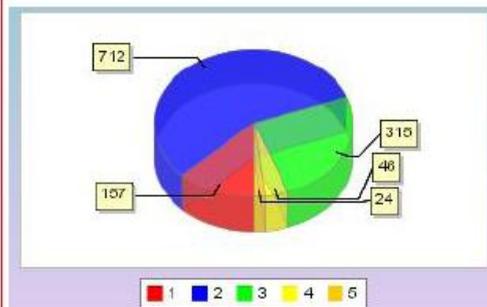
21. 直屬主管長官能有效地激勵同仁高昂的工作士氣。

1. 非常同意 (155 / 1254)
2. 同意 (695 / 1254)
3. 不確定 (326 / 1254)
4. 不同意 (47 / 1254)
5. 非常不同意 (31 / 1254)



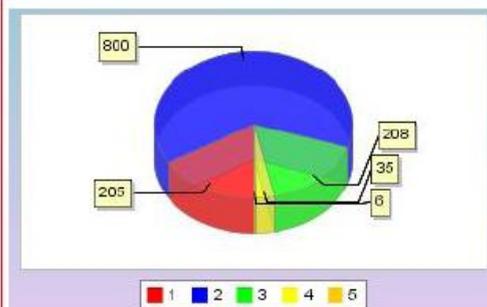
22. 直屬主管長官能引導同仁勇於嘗試革新與業務改良。

1. 非常同意 (157 / 1254)
2. 同意 (712 / 1254)
3. 不確定 (315 / 1254)
4. 不同意 (46 / 1254)
5. 非常不同意 (24 / 1254)



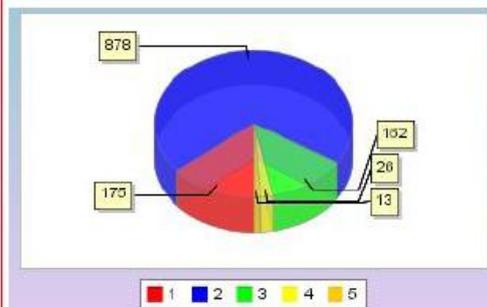
23. 我樂意經由工作輪調學習新的工作技能。

1. 非常同意 (205 / 1254)
2. 同意 (800 / 1254)
3. 不確定 (208 / 1254)
4. 不同意 (35 / 1254)
5. 非常不同意 (6 / 1254)



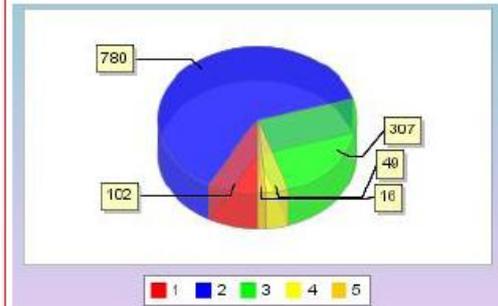
24. 我能方便地運用電腦或透過網路獲得學習訊息或工作上所需的資料。

1. 非常同意 (173 / 1254)
2. 同意 (878 / 1254)
3. 不確定 (162 / 1254)
4. 不同意 (26 / 1254)
5. 非常不同意 (13 / 1254)



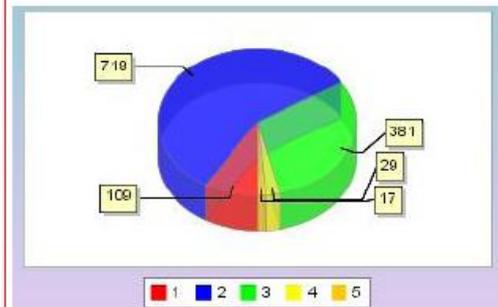
25. 本局能事先瞭解同仁的業務需要，並安排訓練課程或推薦有需要的同仁參加訓練。

1. 非常同意 (102 / 1254)
2. 同意 (780 / 1254)
3. 不確定 (307 / 1254)
4. 不同意 (49 / 1254)
5. 非常不同意 (16 / 1254)



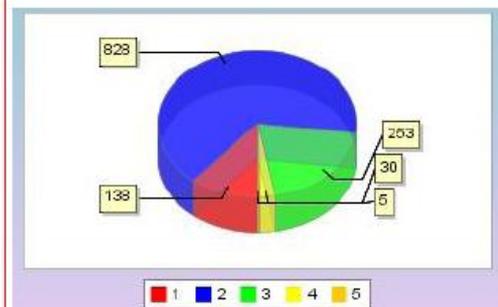
26. 本局對於創新提案建議者會給予積極的獎勵。

1. 非常同意 (109 / 1254)
2. 同意 (718 / 1254)
3. 不確定 (381 / 1254)
4. 不同意 (29 / 1254)
5. 非常不同意 (17 / 1254)



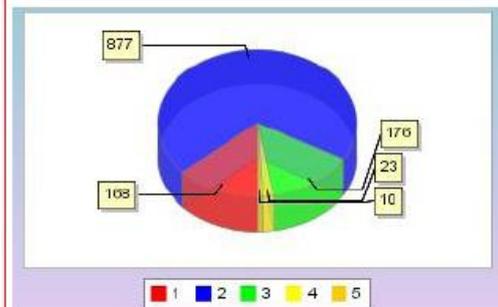
27. 本局積極鼓勵協助同仁學習。

1. 非常同意 (138 / 1254)
2. 同意 (828 / 1254)
3. 不確定 (253 / 1254)
4. 不同意 (30 / 1254)
5. 非常不同意 (5 / 1254)



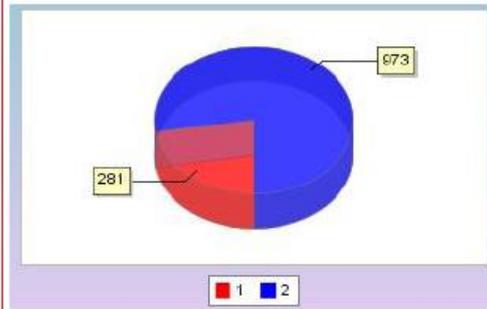
28. 服務單位的同事間會彼此分享知識與工作心得。

1. 非常同意 (168 / 1254)
2. 同意 (877 / 1254)
3. 不確定 (176 / 1254)
4. 不同意 (23 / 1254)
5. 非常不同意 (10 / 1254)



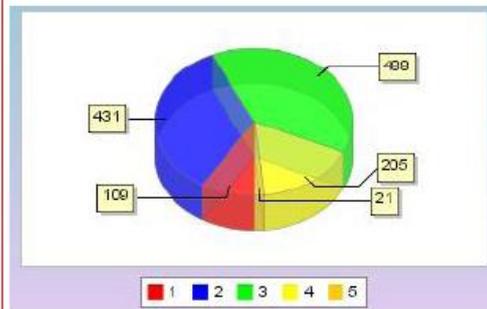
29. 您的性別

1. 男 (281 / 1254)
2. 女 (973 / 1254)



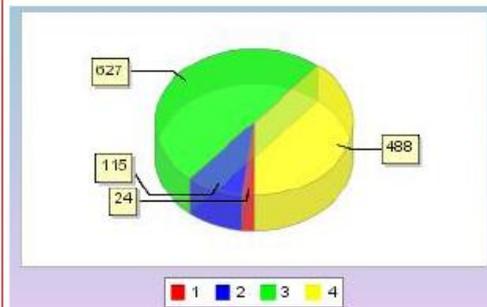
30. 您的年齡

1. 未滿30歲 (109 / 1254)
2. 30歲以上，未滿40歲 (431 / 1254)
3. 40歲以上，未滿50歲 (488 / 1254)
4. 50歲以上，未滿60歲 (205 / 1254)
5. 60歲以上 (21 / 1254)



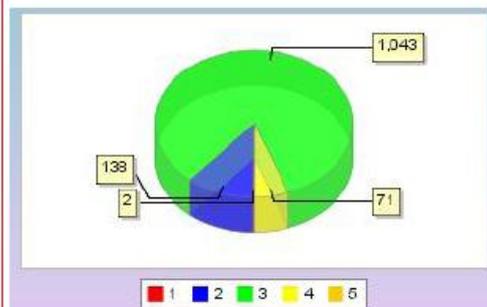
31. 您的職位性質

1. 簡任人員 (24 / 1254)
2. 薦任主管人員 (115 / 1254)
3. 薦任非主管人員 (627 / 1254)
4. 委任人員 (488 / 1254)



32. 您的學歷

1. 國中 (2 / 1254)
2. 高中職 (138 / 1254)
3. 大專院校 (1043 / 1254)
4. 碩士 (71 / 1254)
5. 博士 (0 / 1254)



33. 您在本局的任職年資

1. 未滿1年 (96 / 1254)
2. 1年以上，未滿5年 ... (311/1254)
3. 5年以上，未滿10年 ... (204/1254)
4. 10年以上，未滿15年 ... (196/1254)
5. 15年以上，未滿20年 .. (164/1254)
6. 20年以上，未滿25年 .. (150/1254)
7. 25年以上，未滿30年 .. (91/1254)
8. 30年以上 (43/1254)

