

考試委員實地參訪財團法人工業技術研究院座談會紀錄

時間：中華民國 101 年 12 月 24 日（星期一）上午十時三十分

地點：財團法人工業技術研究院 51 館 604 會議室

參加人員：

考試院：高委員明見、浦委員忠成、歐委員育誠、張參事紫雲、董主任信榮、蘇副處長清波

考選部：楊專門委員天來

銓敘部：鄭司長政輝

公務人員保障暨培訓委員會：宋參事狄揚

行政院人事行政總處：蔡參事祈賢

財團法人工業技術研究院：徐院長爵民、何處長大安、張組長和堅、吳組長素靜、徐組長錦台、張副組長文菁、粘小姐毓華

經濟部人事處：吳處長基安

經濟部技術處：詹專委家瑋

共同主持人：高值月委員明見
徐院長爵民

記錄：常家毓

壹、徐院長爵民致詞

主席高委員、歐委員、浦委員、各位考試院及經濟部長官，感謝大家將好天氣帶來工研院，今天按照原訂規劃行程進行，先聽取簡報再討論，各位剛剛看完工研院的展示之後再看簡報會更有感覺，簡報結束後會有充裕的時間討論，再次歡迎各位蒞臨本院，希望各位有機會可以常來，謝謝各位。

介紹與會人員（略）

貳、高值月委員明見致詞

徐院長、在座各位工研院的主管、考試院歐委員、浦委員、以及考試院同仁、人事總處的同仁，等會兒都會一一介紹。感謝貴院的安排，謹代表考試院感謝貴院的接待。工研院在國內應用科技領域居執牛耳之地位，我們很榮幸這次能到貴院實地參訪，工研院研發的高科技產品令人大開眼界，由於工研院屬於財團法人，在組織編制、人力結構、人員任用、升遷、考績與薪俸等制度都跟一般公務單位不同，此行希望藉由交流，了解運作時實際遇到的困難與需要，俾做為考試院將來修訂聘用及聘任人員之人事條例法案的參考。

介紹與會人員（略）

參、財團法人工業技術研究院業務簡報（參見座談會手冊，略）

肆、座談會—意見交流（相關座談會資料，參見座談會手冊，略）

一、討論議題

（一）提綱一

貴院為國際級的應用科技研發機構，對於國內科技研發、帶動產業發展及創造經濟價值，甚具貢獻。貴院以財團法人之組織編制設立，運作上與一般公務機關有何異同？另貴院組織編制，依現行規定有無尚待解決之處？

工研院回覆如下（由工研院人力資源處學習發展組吳組長素靜報告）：

1. 民國 60 年初，適值我國發展高級工業與精密工業技術，提高生產品質及國際競爭力，加速達成現代化目標之際，政府了解工業技術之研究，不僅是工業建設之根本，且為經濟發展的要途，故結合當時經濟部所屬聯合工業研究所、聯合礦業研究所和金屬工業研究所之設備、土地、人才，並採非政府機關之財團法人組織，以減少一般法令束縛，俾便迅速有效推動研發工作。民國 62 年 1 月 31 日公布總統令，設置工業技術研究院，由中央政府捐助新台幣壹百萬元及前述三研究所之全部資產，於當年 7 月 5 日正式成立。

2. 本院人員之任用，係在年度核定之員額及經費範圍內依業務需求及視人員流動狀況聘用，與公務機關人員進用需具備公務人員資格不同。在人才延攬上亦較受人力市場競爭影響，需考量人力市場拉力與薪酬水準予以核薪。

3. 本院為受政府 100%捐助成立之財團法人，雖非屬公務機關性質，但營運經費主要來自政府預算，故在用人費用及組織運作上，仍多需遵循政府部會規定或比照公務人員相關規範，如人才延攬、待遇水準、組織調整等。尤其本院薪資待遇仍受行政院訂定之「政府捐助之財團法人從業人員薪資處理原則」規範，對於延攬國際人才相當不利。

與會人員意見如下

人事行政總處蔡參事祈賢：

工研院非公務人員，不適用公務人員相關法規，但其主管機關為經濟部，對他們有一定的協助，是不是可以請經濟部先說明。

經濟部人事處吳處長基安：

1. 原先對工研院敘薪採取開放措施，後因立法院要求針對各財團法人機構之薪資有所規範，人事總處承行政院之命，訂定財團法人從業人員敘薪原則。
2. 該敘薪原則有其限制，若從業人員薪資超過部長薪資一律凍結。而該原則衝擊最大者即是工研院，後經研議修訂，如薪資超過部長薪資，將報院訂定基準後適用。
3. 101年11月已核定從業人員薪資上限訂為25~45萬之間，惟須事先報行政院核定，此管理規範影響各法人對優秀海外人才的延攬速度。是以，工研院、生技中心及中華經濟研究院此三單位，薪資部分仍待突破。

工研院徐院長爵民：

1. 人事行政總處來函限制財團法人之薪資，惟爭取人才本有時效性，若超過現有標準需報院核定，此舉將延緩作業速度，對於人才的延攬徒增限制。
2. 香港應用科技研究院，該組織規模較工研院小，但其副院長薪資卻比工研院院長高。該組織在爭取人才的核薪條件相對具有彈性。相形之下，工研院受制於財團法人從業人員薪資原則，薪資侷限於25~45萬之間，若超過45萬仍需報院核定，在爭取國外人才方面勢必會影響延攬速度及機會，希望能給予本院用人的核薪彈性。

(二) 提綱二

貴院現有人力結構如何？有關貴院在人員任用及內部考績、陞遷、調動、薪俸、保險及退休等相關人事管理上的規定為何？現行規定是否有助於人才之培育？請說明。

工研院回覆如下（由工研院人力資源處學習發展組吳組長素靜報告）：

截至101年11月底，本院編制在職人數為5,816人，其中研發工程人員4,805人，佔總人數83%、行政及業務人員1,011人，佔總人數17%。博士1,359人，佔總人數23%、碩士3,166

人，佔總人數 55%，學士及以下 1,291 人，佔總人數 22%。

本院原僅行政人員適用勞基法，研究工程人員未納入，自 99 年 3 月起全體適用勞基法。現行人事管理規定，均訂定於本院人力資源類相關規章，如工作規則、人員進用辦法、績效評估及年度考核辦法、人員職級升等辦法、薪資管理辦法等。本院並訂有人力發展辦法，以推動、執行人力發展業務，對促進人力資源發展、培養科技及管理人才、提昇人員能力與工作效益，有相當助益。

工研院徐院長爵民：

人才培育是組織發展相當重要且長期性的任務，本院鴻鵠計畫所支持的經費，係來自本院產業服務所得，而該計畫得以順利推動的關鍵因素之一，係因本院四大國際據點(美西辦事處、東京辦事處、歐洲辦事處及俄羅斯辦事處等)的長期努力與投入。

(三) 提綱三

貴院現有學術單位借調之人員其人數及比例為何？請說明。

工研院回覆如下 (由工研院人力資源處學習發展組吳組長素靜報告)：

本院截至 101 年 11 月底，自學校借調人員計 6 位，佔全院在職人數 0.1%，其中國立台灣大學 2 位、國立清華大學 2 位、國立交通大學 1 位及國立成功大學 1 位，均為借調擔任本院高階主管職務。

工研院徐院長爵民：

院內借調人員比例極低，借調薪資即延用工研院薪資；至於借調聘期則不一，視個案需要與學校協商，原則上以學校制度為之(四年一任或兩年一任等)。

(四) 提綱四

隨著全球化人才、資金流動迅速之趨勢下，各國間無不竭力爭取高科技人才，以培育高科技產業發展；如何創造國內高科技人才之培訓與留用人才之有利環境，使高科技人才於學

術單位、政府機構及產業界能專心致力於研究發展，貴院對此有何建議？又目前貴院在人才引進及培育上之成效如何？依現行規定有無尚待解決之處？

工研院回覆如下 (由工研院人力資源處學習發展組吳組長素靜報告)：

要使高科技人才專心致力於研究發展，除了具競爭力之薪資待遇外，還需有良好之研發環境與制度、充實之研究經費與發展空間。尤其在研究經費方面，台灣這幾年來研究經費雖有成長，但成長幅度不如大陸及韓國，科技專案經費幾無成長。在大陸、韓國等國家不斷大幅增加研發經費投入之下，我們希望政府未來能持續加強研發經費的投資，支持科專經費的成長，並營造友善的居住環境、完善的子女教育等，以利優秀人才安心工作。

高科技人才的流通是國際性的，本院人才流動亦是，主要流動為高科技公司或相關研究機構。然本院近年著重於 3S 人才的延攬，即軟體(Software)、服務(Service)及系統(System)。除來自替代役應屆畢業優秀菁英外，亦自國內、外延攬具研發及產業經驗的人才。每年平均延攬國際與高階人才約 30 位。並透過多元的管道及學研合作，邀請訪問學者及教授帶研究生參與本院的研究計畫。

本院針對專業人才的培育，已建立多元的訓練及人才發展體系，並建置了包含實體及數位合一的"樂學網"(Happy Learning)學習平台。藉由"績效管理與發展"與"學習護照"的管理機制，由主管與人員共同商訂個人的年度發展計畫；各級主管及員工可透過系統平台，隨時掌握受訓狀況及學習進度，並分享心得。

每年規劃開辦之基礎訓練，包含組織理念、核心價值、專業才能及身心靈平衡等訓練課程。近年，亦鼓勵人員在職進修，以提升知識及終身學習。

為加速培育前瞻研發及科技管理人才，培養世界級視野與國際觀，自 99 年 8 月起積極推動『鴻鵠計畫』，包含以下四項人才養成計畫，截至 101 年 11 月已培育近 500 人次：

1. 前瞻研發：選派 40 歲以下年輕菁英，赴國際頂尖研究機構進行一年的前瞻性研究。
2. 外派研修：遴選優秀資深主管，運用本院海外據點(美西、日本、德國、俄羅斯)之能量赴國外一段期間，培養國際觀，及促

進其國際網絡與人脈連結，以加速促成整合型國際合作計畫。

3. 跨領域研習：針對研發主管，規劃智慧財產、技術移轉及投資評估等主題學習，並赴美國和大陸實地訪查與撰寫論文，提昇技術產業化之能力。

4. 個案講堂：以哈佛管理個案，研討創新與跨領域整合的組織管理等議題，以提昇研發主管之經營及管理知識與能力。

因國內市場有限、產業外移及歐美各國、韓國、中國大陸，日本、新加坡等持續投入巨資爭取優秀人才，台灣人才在發展機會少、薪酬誘因不足等情勢下，而有逐漸外流之情形。因此，提昇國內人才的薪資待遇與研發資源為當務之急。

工研院徐院長爵民：

1. 人才的爭取除薪資待遇之外，工作內容也相當重要，故維持穩定的經費是爭取人才的重要基礎，惜近年科專計畫經費未見成長。
2. 媒體披露的資訊對於吸引人才有正負面的影響。而立法院決議的政策或議題，對於吸引人才強度與否亦具其關鍵性。

二、綜合討論及意見交流

(一)歐委員育誠

何處長的簡報非常清楚，早上參觀 貴院的展示讓我大開眼界，對貴院的發展與貢獻深值敬佩。財團法人與一般行政機關不同，其成立之目的，就是要以彈性的管理制度來拓展業務的空間，用人與待遇的競爭是全球性的，專業與待遇要相輔相成，才能達成當初成立法人的目的，但現在訂定待遇的規則，似乎又綁緊了，值得檢討。

(二)浦委員忠成

1. 過去對於工研院的認識不足，剛剛看到展示之後，真的很感動。台灣社會出現一種反智民粹的現象，在學校也是如此。共產國家的薪資資本化，如中國大陸教授薪資沿海與內陸並不同；而台灣社會追求共產化，採取均一的薪資，大學教授的表現不同，但給予單一的待遇，我們要好好思考整體公務體系，以及該如何分配

資源，建立獎優汰劣的公平制度。

2. 工研院協助國家從工業升級的關卡走出來，不論是組織的彈性、創新、人員晉升、培育與發展的管道、考績的評定等方面，都值得相關政府機關學習；此次參訪真是大開眼界，期待我們主管、同仁好好思考，我們參訪最大的目的是瞭解各單位不同的問題，希望在制度面協助單位走過難關，非常感謝院長及工研院同仁讓我們了解 貴院的制度與所面臨的問題，讓我們可以正視相關問題，最近考試院委員也面臨諸如退休制度改革、組織、變革等議題，但我們會優先思考並協助 貴院剛剛提出來的問題。

(三) 高值月委員明見總結

1. 此次參訪學習很多，還有一點時間，想請教一兩個問題，剛剛在展示館看了很多百大創新產品，這些創新產品是否實際運用於市場？能夠跟產業界合作嗎？
2. 我本身是醫生，貴院的博碩士人才所佔比例達 80%，不曉得他們的健康狀況如何，是否有代謝症候群？自我當了公務人員之後，就特別注重公務人員的健康，貴院的人員更需要注重健康保健。

工研院徐院長爵民：

1. 自 2008 年到現在，百大獎中的產品 70% 已移轉於產業界，今年有一項百大獎得獎產品，明年就會成立一家公司，廠商已經將所需經費準備好。
2. 何處長剛剛介紹本院簡報的最後一張—健康活力：身體健康、家庭幸福、工作愉快，是我們很看重的價值觀，員工工作的心情是我們看重的，只要員工作不愉快，我們都會鼓勵他們要跟主管談。員工三高問題我們也都有持續追蹤。

伍、致贈紀念品與合影留念（略）

陸、散 會：中午 12 時