

展望政府組織改造新契機

銓敘部部長 張哲琛

*本文民國 101 年 3 月發表於《公務人員月刊》，第 189 期。

隨著全球化競爭日益加劇、公共事務漸趨複雜，為適應環境變化，世界先進國家興起政府改造風潮，以提升國家競爭力及行政效能。我國亦順應時代趨勢，先後於中央及地方機關推動組織改造，以圖開創新局。101年1月1日行政院組織改造正式啟動，在兼顧法制完備性、施政穩健度及堅實組織改造配套作業等因素下，首先由行政院院本部與法務部、客家委員會、中央選舉委員會、中央銀行、國立故宮博物院及其所屬機關實施。組織改造列車已順利上路，未來是否持續穩健前進，是改造列車能否成功到站的關鍵。

地方政府的組織改造，於98年4月15日修正公布之「地方制度法」，賦予縣市單獨或合併升格的法源依據，原臺北縣、臺中縣市、高雄縣市、臺南縣市於99年12月25日升格或合併升格為直轄市；桃園縣於100年1月1日準用直轄市相關規定，加上原有的臺北市，已形成6都16縣市之格局。接續登場的行政院組織改造，攸關國家永續發展及國際競爭力，歷經20餘年的漫長推動與研議，終在立法院朝野各黨團努力達成共識及人民殷切期盼下，99年、100年間先後完成行政院組織法、中央行政機關組織基準法、行政院功能業務與組織調整暫行條例、中央政府機關總員額法及行政法人法等5項組織改造法案，展開行政院各部會及所屬機關艱鉅的組織調整作業。立法院上會期結束時，僅完成部分機關組織法案立法或修法，然組織調整相關籌備作業仍須持續進行，而且組織「硬體」部分的調整，僅是改造過程的一部分，各機關尚應就主管法令檢討、行政流程簡化、為民服務品質及人力素質提升等「軟體」部分同步興革，才能打造一現代化且具有國際競爭力的高效能政府，提供人民更好的服務，因應國內外環境與趨勢帶來的嶄新問題。未來政府改造之路應就以下方向繼續努力：

一、硬體改造工程方面

以往政府機關因應新興業務需要，多用加法新增機關，致使政府機關不斷增生，95年國家通訊傳播委員會設立後，行政院部會層級機關總數已達37個，所屬三級、四級，甚至五級機關或機構，既多且複雜，造成疊床架屋、協調整合困難，且常因民眾洽公不便，申辦案件需經過層層關卡及眾多機關核可流程，而使政府受到批評。新的行政院組織架構透過釐清及強化各部會核心職能，統一事權，由37個

部會精簡為 29 個；三級機關以總量管制，在兼顧彈性調整及適量管控之原則下，依中央行政機關組織基準法規定，以設立 70 個署、局為上限。考試院及行政院對於各機關組織法規修正涉及官制官規部分，於 99 年間修正發布各機關職稱及官等職等員額配置準則及研訂相關作業規範，作為各官等、職等職稱及其員額配置之準據。政府組織改造的目標，不只是瘦身或數字的減少，仍應以功能及顧客導向出發，避免政府機關多頭馬車，似乎人人有責任，卻又無人負全責之景況。因此，未來實際磨合運作後必須充分發揮各機關應有職能，改善機關間溝通協調問題，才能回應時代及人民新需求，確保政府能提供更簡化、便捷、貼近民眾需求的優質公共服務。

二、軟體改造工程方面

主要可從主管法令與工作流程檢討、人員權益保障及提升公務人力素質等面向來看：

（一）主管法令與工作流程檢討

組織改造目的是為提升行政效率及國家競爭力，透過結構的重整、職掌業務的檢討，提供了絕佳的機會重行檢視原機關或單位所處理的每項業務，究應該要依循舊例處理或要注入新活力，才能提升行政效率及避免行政程序冗長。101 年 1 月 1 日啟動組織調整機關，雖無大幅整併，但以創新及變革思維，重行檢討主管法令規章及行政程序簡化作業，不可或缺。

（二）人員權益保障

組織調整過程中，對於原本政府部門人員的工作型態、習慣或內容，勢必產生重大影響，公務同仁因不確定感而產生抗拒力量，往往是組織改造之所以艱鉅的重要因素，須有完善的準備與莫大的決心，才能讓政府組織改造持續穩健前進。為使公務人員安心於工作，進而支持組織改造重大工程，對於移撥人員的安置及權益保障妥適規劃，實為關鍵。銓敘部主管文官法制事項，針對組織改造期間之人員權益保障，與行政院人事行政局等相關機關密切協調合作，建立溝通與分工平台，已於

行政院功能業務與組織調整暫行條例及相關規定，研議配套措施，包括放寬各種公務人員考試限制轉調規定，使配合組織調整人員得以順利移撥；保障移撥公務人員銓敘審定之官等職等；新職待遇較低者，准予補足差額，並隨待遇調整併銷；職系不符者，由新職機關於移撥後 1 年內安排專長轉換訓練，俟取得職系專長後再送銓敘部銓敘審定，並對於配合行政院組織調整須精簡者，增訂相關優惠退離措施，法制配套已臻完備。未來人事主管人員應扮演關鍵角色，持續關注組織改造過程中同仁權益的保障，適時反映及化解公務同仁之疑慮，才能使政府改造工程順利完成。

（三）提升公務人力素質

立法院三讀通過中央政府機關總員額法時附帶決議，機關員額未來 5 年內應降為 16 萬人，以合理控制我國政府的員額規模。政府組織員額朝精簡設置，是必須努力的目標，但更重要的是使公務人員發揮所長，充分發揮人力資源效用。因此，政府組織改造除了要強化組織外，更要培養公務人員第二專長，以利其配合組織調整過程的職務轉換。再者，公務人員是國家政策的規劃與推動者，為符合民眾期待，並回應環境的衝擊與挑戰，提升整體公務人力素質與能力，亦是不可或缺的一環，擁有一流的文官，才能有一流的政府。考試院及銓敘部為使我國文官制度能夠契合社會脈動，符合國家發展需要，並促進政府人事法制的發展與健全，積極推動公務人員基準法、公務人員考績法、政務人員法、政務人員俸給條例等之立法或修法程序；另配合公務人員任用、考績及退撫制度的根本變革，建立績效導向的行政文化，使所有公務人員體認到未來是一個以民眾需求為導向、重視績效管理的政府組織型態。未來持續建構高素質、高效能的文官制度，是政府改造不可或缺的重要工作。

行政院組織改造是提升施政效能及國家競爭力的新契機，現在已踏出重要的第一步，未來仍有一段路要努力。過程中或許會對公務人員、企業、一般民眾造成影響、衝擊或一時的不便，但歷經政府組織改造陣痛後的蛻變與成長，是要以嶄新而且符合時代需求的政府架構，在全球化世界中展現強大的競爭力，因此，需要每一位國人的戮力配合，共同完成此一國家體質改造的重大工作。101 年 1 月 1 日啟動組織調整的機關，雖然只是政府組織改造的一小部分先頭部隊，但是好的開始，足以展現驚人效益，以效率與活力，展現政府組織改造新風貌，提供更優質的公共服務，增進民眾對政府的信任感，引領行政院組織改造後繼之路。