

...

[首頁](#) > [第3期](#)[上一篇](#)[回前頁](#)

第3期

地方用人問題的再商榷與新發想

呂育誠 臺北大學公共行政暨政策學系教授



“ 突破「一個蘿蔔一個坑」傳統，改採彈性用人策略來因應。 ”

問題：人才不足，可能是我們一直使用老方法？

我國人事制度雖然是全國一體適用，然而長期以來地方人事管理卻面臨下列獨特問題：

第一，現行地方政府組織編制、層級、員額受限，以至人員與各職務規範內容不一定符合機關實際運作需求或工作特性。

第二，人員流動、人力專長與機關需求存有落差，故連帶會影響工作效能提升，或是加給報酬不足反映現況。

第三，地方差異性導致偏鄉與離島求才與留才不易，特別是專業職缺難以長期補實，以致影響政務順利推動。

面對上述「老問題」，一般的反應似乎也是「老方法」，不外乎：1.改變考試方式，包括辦理特考增加機會，或是改變考題型式或科目，以提高報考意願；2.改變任用方式。包括提高轉調年限，或是採行各類留才作為等，以期留住人才。當

然，這些因應對策均是綜合各法令限制與實務考量後的務實作法，但卻也因為如此，至多只能產生「治標」效用！筆者認為，面對廿一世紀的全球人才競爭環境，吾人實應誠實思考並面對下列根本問題：

一、就需求面而言，現行考試制度設計不能滿足地方求才目標。

二、就供給面而言，擬任職務條件不佳，導致地方政府難以留才。

基於此，除了採行「合乎現行考試法制，且立即可行」作法外，或許更應回歸問題本質來考量下列兩基本問題：

第一，除了現行特考制度外，是否可以採行其他公務人力進用途徑？

第二，除了考選部主管的改進作為外，是否還有其他可採行的配套設計？

對策：重點是落實現行法令規定？抑或滿足地方需求？

為解決地方人力考用問題，多年來考選部與各主管及用人機關，已研提各類解決方案，包括修正專業科目及命題大綱、專為離島辦理特考，或直接與大專院校相關科系建立考訓用精進平臺等，然而成短期成效似乎有限，或是尚待長期觀察評估。筆者除了敬佩各主事者的竭力用心外，更認為要克服這些老問題，未來實在需要超越現行法令框架，以更宏觀且更需求導向的思維，斟酌下列變革途徑：

一、考試方式精進vs.任用管道增加

由於公務人員考試法第2條明定「公開競爭」的基本原則，故不論考試方式如何簡化便民，應考人還是要通過各類條件篩選。因此未來較可行的思考方向，應在於提供更多用人管道，亦即讓用人機關與應考人更多樣化的選擇。此部分在考選制度範圍內，則是除了現行高普特考管道外，也可考慮運用專門職業及技術人員轉任公務人員條例，來解決地方或偏鄉特定類科錄取不足額問題，也就是引進民間具有證照或相關資格條件人員，經由一定程序得以擔任公職，以紓解特定機關（如離島、偏鄉）、或特定考試類科（如土木工程）長期錄取不足額情形。

二、補充足額人力vs.補充合格人力

當政府提供的任職條件短時間無法改變的前提下，解決地方人才考用不足的問題關鍵，將在於突破傳統「一個蘿蔔一個坑」思維，而改以彈性用人策略來因應。以土木工程為例，土木工程考試及格人員固然要主辦機關土木工程業務，但是機關土木工程業務，是否一定要由本機關編制內的土木工程人員來辦理？特別是今日

各級政府普遍採行民營化、委外化等方式來興辦土木工程業務時，可能更需納入法律、管理等人才以確保順利履約，以及執行過程機關權利義務能有效落實。

展望：滿足人力需求外，更應關注未來人力變化

地方人力供需議題，涵蓋了任用、考核，乃至於組編等多元人事制度設計，基於「牽一髮而動全身」的問題特性，未來還是需要進行跨部會，乃至於跨院合作來提出宏觀變革策略。但除了解決當前問題外，筆者認為未來更重要的，可能是活化地方人力以因應環境需求的挑戰，此論點主要是依據下列兩個持續惡化的現象：

第一，地方人力正日趨高齡化，且不同類別機關逐漸產生年齡落差。

第二，地方離退現象差異化，同時優秀人才可能正在流失中。

綜言之，地方人力供需失衡，可說是人事行政學術與實務界多年以來的「古典」課題，然而面對新時代，除了各級人事主管機關與用人機關持續折衝的老方法外，或更需要對考試制度與人才內涵的再詮釋與再定位：唯有「**換位思考**」、「**突破框架**」，才是現行考選制度在運作屆滿30年（1987~）後，能夠永續發展與精進的最佳養分與動力！

上一篇	回前頁
-----	-----