

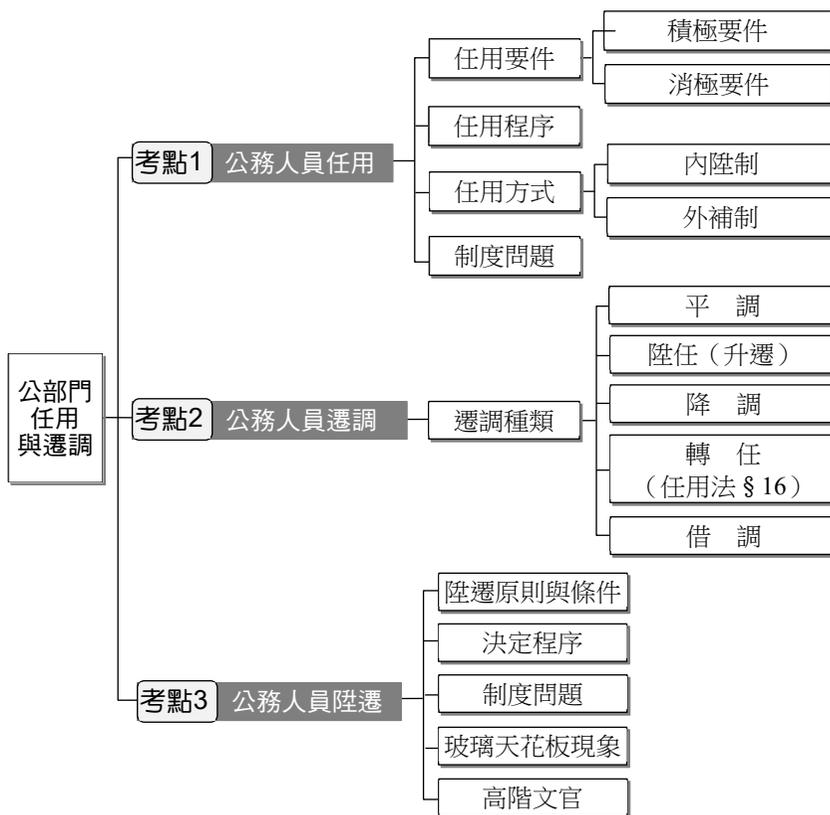
## 第5章

# 公部門任用與遷調

### 前言

本章節為過去考銓考科常常命題之章節，本章將先說明公務人員之任用、遷調與陞遷，過往命題也常針對任用與陞遷的原則與程序進行命題，不過未來命題方向上，單純記憶程序或法條之考題應會減少，結合人力資源管理的學理觀念與現行制度的題目應會增加，同學們一樣可以想想看，如果從人資觀點來看，公務人員任用與陞遷制度考試存在哪些問題、建議可以如何改善喔！

## 心智架構圖



### 重點觀念大聲說

(一) 公務人員任用<sup>1</sup>：

1. 任用於學理上之概念為「組織於經招募與甄選程序後，將經甄選

<sup>1</sup> 蔡祈賢（2008），公共人力資源管理，商鼎出版社。

及格之人才晉用成為組織的新成員，而使其可投入該組織工作之過程」。對我國公務人員來說，任用意旨「國家將所選任之考試及格人員，經既定之法定程序進用成為公務人員的過程」。

2. 又依我國公務人員任用法第2條，公務人員之任用原則包含專才專業、適才適所、初任與升調並重，以及人與事適切配合等4原則，以儘量提升人員與工作、人員與用人組織之契合度。

### (二) 職務輪調<sup>2</sup>：

又可稱為工作輪調（job rotation），此意旨於一段時間內，將員工之工作於同等職級間進行有計畫性之職務轉換，包含「跨部門輪調」（cross-funtion rotation）與「部門內輪調」（within-funtion rotation）兩種型態，前者為將員工之工作轉換到組織內不同部門或領域，後者為將員工於同部門內進行相同或相似職責、職等間進行工作轉換，職務輪調亦屬於在職訓練（on-the-job training, OJT）之一種方式。

### (三) 公務人員之遷調（或調任）<sup>3</sup>：

意指組織基於業務需要，而調整公務人員的任用，如依所調任職務之高低層級，又可將遷調分為「陞任」又可稱為「升調」，意即晉升（Promotion）、「平調」與「降調」三類：

#### 1. 升調即晉升（Promotion）：

- (1) 晉升係指將人員之職位調陞至具有更高職責、權力與地位之位置，學者將一般組織之升調分為「權位晉升」與「薪級晉升」，權位晉升係指一般之升遷，意旨員工被拔擢至更高層級

- 
- 2 黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔（著）、吳秉恩（審校）（2013），人力資源管理理論與實務，三版，華泰文化。蔡錫濤、林燦螢、鄭瀛川、王美玲（2018），人力資源管理理論與實務，二版，雙葉書廊。
  - 3 呂育成、林怡君（2020），任用與遷調，載於詹中原、林文燦、呂育誠（主編）（2020），公共人力資源管理理論與實務，五南出版。蔡良文（2018），人事行政學——論現行考銓制度，五南出版。吳瓊恩、張世杰、許世雨、董克用、蔡秀涓、蘇偉業（著）、張世杰（主編）（2005），公共人力資源管理，元照出版。

之職位服務，而賦予其更高之權力、更大之職責<sup>4</sup>。

(2)公務人員之晉升：通常係指人員於本機關或他機關升任至「較高職務列等」之職務<sup>5</sup>，而使該原職責加重、位階與俸給增加等，如原為第八職等之股長，後擔任第七職等至第九職等之專員，因專員之最高職等(九)較股長之最高職等(八)來得更高，該員即屬升調。

(3)我國公務人員之升調，又可再細分為「職務晉升」、「官職等晉升」與「薪級晉升」（或稱為工資級別晉升）三種分類<sup>6</sup>；

①職務晉升：概念近於企業之「權位晉升」，即職責加重、地位提升，實務上會透過內陞之「甄審」或外補之「公開甄選」方式選任人才，獲職務晉升之員工因位階提升，會被賦予其更高之權力、更大之職責，一般探討之陞遷即多係指此類。

②官職等晉升：

A. 晉升官等部分，如從薦任官（第九職等）晉升簡任官等，實務上會透過參加簡任官訓練合格而取得簡任官資格，委任官（第五職等）可透過參加升官等考試及格或參加薦任官等訓練及格兩管道，取得薦任官資格。

B. 晉升職等部分，則依公務人員考績法第11條，人員如年終考績二年列甲等者，或一年列甲等、二年列乙等者，

- 
- 4 丘周剛、田靜婷、林欣怡、林俊宏、高文彬、徐克成、劉敏熙、羅潔伶（2018），現代人力資源管理——新趨勢與發展，三版，新文京。
- 5 如職務跨列數個職等以上者，則先比較新職缺之最高職等有無比原職缺高，如有，即屬陞任，如兩者之最高職等相同，則比較新職缺之最低職等有無比原職缺之最低職等來得高，如有，亦屬陞任；例如自辦事員（第三職等至第五職等）陞任到助理員（第四職等至第五職等），亦屬陞遷。
- 6 吳瓊恩、張世杰、許世雨、董克用、蔡秀涓、蘇偉業（著）、張世杰（主編）（2005），公共人力資源管理，元照出版。蔡祈賢（2008），公務人力資源管理，商鼎出版社。

即可取得同官等內高一職等之任用資格。

③ 薪級晉升：指組織每年給予員工薪資之晉級、提升，職級或職位亦有所不同，為實際職責與工作內容未必有所改變，如我國公務人員每年如考績乙等以上，始可晉升一職級，即屬逐年薪級晉升。（依公務人員考績法第7條：該員年終考績如為甲或乙，皆可晉本俸一級，如已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸級者，晉年功俸一級。）

④ 晉升之好處：就個人來說，陞遷可使員工之薪資、福利提升，並具有自我實現、激勵員工士氣之效果；就組織來說，好的陞遷制度有助於組織培訓人才、有效運用人力、減少人才外流，並有助於組織吸引優秀人才加入<sup>7</sup>。

2. 平調係指將人員於「同一職務列等」間進行相當職務之輪調，而未涉及職等之晉升，例如於本機關之「主管間」、「副主管間」與「非主管人員間」之職務輪調、「本機關與所屬機關人員間」之輪調等輪調，故我國法制上對於平調少有限制，以鼓勵機關透過職務輪調來培養人才多元技能、增進員工之職務歷練，另有防止弊端之效果<sup>8</sup>。

3. 降調係指將人員調任至較低官等或職等之職務，為確保公務人員之利益與尊嚴，我國法制上對於降調之限制較為嚴格，相關限制可參考考點1-3。

#### (四)高階文官體制：

1. 各國高階文官之範疇：各國高階文官之範疇界定有所差異例如英國高階文官為等第G1至G5公務員（包含常務次長、處長等）、日本「上級官職」之範疇均屬高階文官；而美國高階文官係指「列於一般俸表第16-18職等以上或行政首長俸表第四或第五層

<sup>7</sup> 蔡祈賢（2008），公務人力資源管理，商鼎出版社。

<sup>8</sup> 丘周剛、田靜婷、林欣怡、林俊宏、高文彬、徐克成、劉敏熙、羅潔伶（2018），現代人力資源管理——新趨勢與發展，三版，新文京。

級俸等者」，包含大多數「永業職」及約10%可由「非永業職」擔任該職。我國法制上雖未確定界定高階文官之範疇，惟屬第10職等至第14職等之簡任官範疇與他國高階文官之性質較為相近，故大致上我國簡任官即屬高階文官範疇。

- 2.高階文官之工作性質：各國高階文官多為擔任政治首長及常任文官間之溝通協調關鍵角色，並具有高度專業性，且負責政策規劃及政策分析，並指揮、監督政策執行事宜，以及管理所屬部會之執行運作，除須激勵領導常任文官外，亦須與政治首長密切溝通及合作等範疇，至於高階文官之角色及職能詳見考點3-6。
- 3.各國高階文官之甄補制度：主要可分為封閉式甄補制度及開放式甄補制度兩類型<sup>9</sup>。
  - (1)封閉式甄補制度：多由機關內部公務人員及現職文官擔任高階文官職位，例如日本、德國及法國均屬此類，使機關內部人員擁有較清晰之升遷發展路徑，且具有激勵中低階文官之效果。
  - (2)開放式甄補制度：將高階文官職位之資格開放非現職文官或不具公務人員資格者參加遴選及擔任，例如英美、加拿大及澳紐均屬此類，透過公開公告高階文官之職缺，並明列擔任該職務應具備之工作資格、條件及所需職能，並透過各階段之甄選機制遴選申請人員，最後確定合格人選並正式任用，惟實務上仍多係由現職文官獲選擔任高階文官一職。
  - (3)高階文官之培訓及發展制度：部分國家指定由專責機關負責高階文官培訓發展業務，例如美國聯邦行政主管研究院<sup>10</sup>、日本人事院之公務員研修所、韓國中央公務員教育院、法國原國家

---

<sup>9</sup> 許南雄（2016），高階文官角色職能之培育及人力發展策略，人事月刊，369期，11-19。施能傑（2024），公共人力資源管理關鍵議題，雙葉書廊，初版。行政院人事行政局（2011），世界各國高階文官培訓制度——以美、英、日、澳、法、德、韓及大陸地區為例，人事月刊，53卷6期，70-80。

<sup>10</sup> Federal Executive Institute, FEI。

行政學院ENA（該組織於2021年後由國家公共服務學院取代之）主責辦理高階文官之訓練，該等組織通常會針對高階文官職能設計課程，例如：國際視野培養、談判溝通、危機處理及跨域治理能力等課程，且培訓方式常採取如研討課程、實務觀摩、小組討論、情境模擬、角色扮演、實習課程、工作坊及海外學習等方法，日本另有將高階文官派遣至民間研修制度<sup>11</sup>，以利公私部門之人才經驗交流，以提升國家競爭力。

(4)承上，我國制度上並未設計專責訓練高階文官之組織，目前由保訓會及行政院人事總處各自開設高階文官相關訓練課程<sup>12</sup>，故制度上亦有檢討、訓練調整及整合之空間。

### ! 人事法規小提醒

請搭配「公務人員任用法」與「公務人員陞遷法」一起準備。（礙於篇幅限制，請考生們自行查找法律文字喔～）

## 一起狂作題

### 考點 1-1 公務員任用

<sup>11</sup> 范祥偉、王裕鈺（2010），日本中高階公務人員培訓現況及其對我國之啟示，人事月刊，50卷2期，32-40。

<sup>12</sup> 例如：保訓會開辦主責高階文官培訓飛躍方案課程、行政院人事總處則開辦主責國家政務研究班及高階領導研究班。