

人事行政工作之回顧

姚秀中

壹、前言

貳、初任公務人員

參、辦理主計人事業務

肆、原住民族人事業務

伍、人事局的過客

陸、台北大學教師聘任、升等

柒、檢察機關人事業務

捌、結語

和「事」，如果能用最好的人，放在最好的位置，做最好的事，凡事就會水到渠成，容易成功。

我是民國六十二年乙等特考人事行政類科考試及格，六十五年分發台北市內湖國中從人事助理員基層做起，到屆退之年一共在人事領域服務四十一年，在不同工作崗位、不同屬性機關間服務的心得與經驗除了留下雪泥鴻爪之外，僅提供給大家參考。

貳、初任公務人員

民國六十五年二月十五日接獲通知分發至台北市內湖國中擔任人事助理員工作。隨後到台北市教育局服務，教育局組織編制係56年台北市改制直轄市後沿襲而來，設4科分別辦理高等及職業教育、中等教育、國民教育、社會教育、軍訓、督學、主計、人事、研考五室共有職員169員，歷任局長為施金池、黃昆輝先生，教育局管理範圍很廣，高中以下學校都是其所屬，記得當時台北市有小學有1百多所，國中53所，高中職14所，社教單位7個，剛開始負責業務，差勤管理、自強活動等，雖

壹、前言

人是一切的核心，「人」是國家的靈魂，「人」是一切事物成敗最關鍵性的核心要素，但是「人」也是最複雜的動物，因為「人」是萬物之靈，有靈感、思想、個性、想法和七情六慾，如果帶人能帶心，這個人就會真心幫助你，甚至可以為你賣命；反之，如果與某個人交惡，這個人可能會成為你最大的阻力。人的問題很複雜，無論是政府機關或私人部門，人的問題一定要擺第一位，「人事」就是「人」

然業務項目少，但業務量大及繁雜，當時出勤實施打卡，局內以督學公出最多，早、中、晚上下班都需打卡，學校寒暑假老師出國最多，到開學假借理由還不回來銷假，就函文催促，台北市舉辦運動會、划龍舟比賽，各個項目規劃、訓練、出賽等事務性工作，全由一人負責，辛苦自是當然。教育局每天接收公文量大，一天如有一、二件疑難雜症公文留在手上，一星期就不少件，所以同仁壓力大，另當時學校國中、小學校長、職員、幹事、護士都由教育局甄選進用，不需經國家考試任用，其作業從印刷、製卷、編號、彌封、到閱卷、統計分數這些行政工作，全部由人事室一手包辦，辛苦加上責任自不在話下，教育局上級單位為教育部，有些請釋疑公文，回復均以本於權責自行卓處。

參、辦理主計人事業務

民國六十九年四月一日調至行政院主計處服務，剛到之初感覺到中央機關與地方機關到底不同，人員素質與辦公氛圍雖緊張但非常舒服，人事處是以功能設置，分中央、地方、本處等三科與人事局組織分科不同，初來辦理本處任免業務，一段時間後調到第一科負責中央機關主計人事業務及法制案件之擬辦。

民國八十四年升任專門委員並兼任主計人員訓練班教務組、輔導組組長業務，主計處訓練班係任務編組，統由人事處同仁兼辦，調訓對象為中級主計人員，培訓後成為各級政府中高級主計幹部，負起主計業務持續精進及責任。

值得一提是主計長汪錕先生，一生奉獻

主計業務，民國三十八年與十五個主計同仁，帶著國民政府主計部關防，自大陸撤退到臺灣，至退休沒有一天離開行政院主計處，畢生心願，就是要完成撰寫「中華民國主計史」，從民國二十年主計建制以來直到九十年，其中組織與人事部分，由我負責撰寫，期間至國史館、國民黨中央黨部黨史室、國父紀念館孫逸仙圖書室、國家圖書館等地蒐集資料並撰寫，於九十二年三月一日編輯出刊，共分上、中、下三大冊，（如圖一）這也是主計處服務二十二年餘一點貢獻，其間歷任鍾時益、于建民、汪錕、韋端、林全先生等5位主計長。

由科員、專員、科長、專門委員一路上來最有成就感，曾於七十二獲行政院人事行政局表揚七十一年績優人事人員獎勵。（如圖二）

肆、原住民族人事業務

原民會為拔擢優秀原住民擔任公職，並貫徹原住民工作權保障法，促進及照顧原住民就業，進而協助解決原住民族地區辦理原住民事務機關學校徵才不易之問題，特舉辦公務人員特種考試原住民族考試，為宣導原住民踴躍參加原民特考，並請原住民地區55個原住民鄉公所鼓勵原住民踴躍報考原民特考。九十三年二月十六日當時考試院院長姚嘉文帶領當屆考試委員分區至各鄉鎮宣導原住民族考銓業務訪視，前考試委員伊凡諾幹提議將每二年舉辦之考試，改為每年舉辦，以增加原住民就業機會，經考試院核定通過。因保障特殊身份舉辦的考試與高、普考試、地方特考等相較，競爭錄取情形實不能相比較。

原住民不論新增族群名稱，原民特考放



榜典禮，部落活動均安排原住民歌舞表演及風味餐，表現出原住民族樂觀天性，使活動更加生動熱鬧，任職期間曾於九十二年七月十二日帶領同仁 24 人攀登玉山，九月二十日完成雪山攻頂，這些都是美好的回憶。在離開之時，由前副主任委員 浦忠誠送我八個字「荅原之秀，兆民之中」鑲在陶盤中，作為永久紀念。（如圖三）

伍、人事局的過客

行政院人事行政局是人事人員嚮往的單位，如果在局服務，升遷自然是一帆風順，但能經得起磨練。政黨輪替後，李逸洋局長為甄選公平、公開，幸運於九十三年七月九日調到人事局企劃處服務，企劃處顧名思義其業務就是創造出可行政策，要所有人事人員逐一推動，落實在各個行政機關內，當時有五個重大專案政策推動，1. 核心能力、2. 執行力、3. 心理諮商輔導、4. 核心價值、5. 人力資本評量，除負責以上業務外還要督導 3 個科專案計畫業務；另外立法院審議各機關與人事局有關法

案，需隨同副局長至立法院備詢；代表本局參加政務委員召開之協商會議；應邀到各機關去宣導核心能力方案；撰擬人事局主辦會議及行政院長、考試院長、銓敘部長、局長演講稿，這些都是高級幕僚所要做的事情，在局內壓力大可想而知，同仁都很年輕優秀，上班緊張忙碌毫無喘息時間，所以差勤管理以人性管理代替刷卡，個人業務都能自發自動完成。心想年輕時未找我來服務，逾知天命之年再來局內發展，時機已過志不在此，盤算待個半年餘另圖他就，即調至台北大學矣。

陸、台北大學教師聘任、升等

大學是依大學法之規定設置，大學教師分教授、副教授、助理教授、講師四級，教師評審委員會分為校、院、系三級，教師聘任暨升等需經三級三審通過後始得升等，聘任包括聘期、停聘、解聘、不續聘、延長服務。升等包括學位升等及著作升等，初聘教師由院辦理著作外審，升等部分均由各級辦理著作外審，



圖一：民國九十三年三月一日出刊「中華民國主計史」



圖二：民國七十一年榮獲人事楷模榮譽獎

各院、系規定不盡相同，作業程序冗長，開會資料準備鉅細靡遺，稍有不慎影響教師權益甚大。

學校校務會議是學校重大政策之最高決策會議，一學期原則召開一次，本校一次以外還加上七、八次延續會議，好不熱鬧，自古以來文人相輕，可見一斑。學校行政主管無行政經驗，會議冗長而無效率。

服務期間依原住民族工作權益保障法比例進用原則、各級政府機關、學校滿百人者，應有原住民 1 人，本校教師在校外標作公務機關研究案，每案都需上網登錄在公共工程委員會網站上，原民會來函要求本校未足進用原住民人員要罰代金 2 百餘萬元，這非小數字，經人事室簽擬請法律事務所律師來替本校打官司，最後得到勝訴，另學校籌備期間有一副研究員，經過轉任教師程序結果，自誤以為校長同意其轉任為副教授，校教評會駁回，該員不服，先向台北高等行政法院申訴，最後學校還是勝訴，以上二件事值得一提。學校人事最為難管，正式編制、臨時人員、研究人員、研究助理，專案計畫聘僱人員，人數種類眾多，依據法規各異，每次會議附帶決議另有規定，短時間要全盤瞭解非易事。

柒、檢察機關人事業務

民國九十八年八月一日調至臺灣高等法院花蓮分院檢察署（以下簡稱本署），至屆退服務計六年餘，本署職員總計 39 人，在檢察機關屬二審單位，雖然單位小，五臟俱全，在機關該有的人事作業，一應俱全，剛到之初，因從未接觸檢察業務，人事室僅置主任 1 人，無佐理人員，以往所服務機關，編制有科長、

組長之外，還有佐理人員，所以不需要主任親自操作，下面的同仁就做好了，在本署主任樣要來，主任兼撞鐘，好在法務部各級承辦人都樂於助人，態度和藹，有不懂的地方經常虛心請教附近機關人事人員，以一個完全不懂電腦操作者，而能使業務推展順利，一路走來確實辛苦。

檢察機關業務推動自主性強，事權統一，有關檢察官調動及書記官、錄事、法警之通案調動，分別依職責由法務部及高檢署辦理，因為檢察官調動依年資、經歷等自一審到二審，所以書記官職員部份調動，自當比照辦理，但職員由一審調二審機關，年齡多在 50 歲上下，使機關僵化，缺乏彈性，在此全面電腦化的時代，實有調整人事結構之必要，如能改變現行作法，申請司法特考及格人員即分發需用報缺機關任用，俾人力年輕化，以增進工作效能，並落實提報機關用人實質意義，並跳脫受限通案調動之框架，本署近六年來任免遷調人數計 58 人次，辦理退休人員 13 人，並於 102 年申請分發原住民特考法警 1 人，在人力運用上尚足因應。

書記官長以機要人員任用，此在公務機關內是少有情形，目前已是 105 年，相關單位經過多年來的努力，各機關所有職務、職稱、職等均法制化，所進用人員均須依法考試及格，依其所具資格任用，但現況為兼顧機關首長之用人彈性及院檢現職書記官長之衡平考量，法務部高等法院以下各級法院及其分院檢察署核派為簡任書記官長者，均以機要人員任用。另依公務人員任用法第 11 條第 2 項規定，「機要人員，機關長官得隨時免職，機關長官離職時應同時離職」。機關首長與書記官長兩者係建立在相互信賴關係上，檢察長職務異動



時，須配合調整書記官長職務，書記官長如以機要人員任用，依法與檢察長同時離職尚無問題，如無其他職務可資調任，或調任低一官等職務，為兼顧現職書記官長權益，將涉及公務人員任用法第 18 條須當事人同意之適用。

書記官這職稱只有在院檢機關系統才有設置，擔任記錄或執行業務者，始能支領紀錄費，退休時，退休金也多一點，其餘行政書記官、法警、錄事，通譯未擔任紀錄業務者則無，造成同仁搶著擔任紀錄科書記官職務，總務、文書科無人問津，形成同工不同酬的情形，未佔書記官職缺未領紀錄費同仁心生不滿，需適才適所辦理職務輪調以求解決。

本署書記官、錄事、法警等職務，職務歸系均歸「司法行政職系」，書記官職務須依司法人員人事條例第 18、19 條規定，經法院書記官考試及格或曾在專科以上學校法律系畢業者任用之，進用管道過窄，不能依「職組暨職系一覽表」，其中司法行政職系與安全職組各職系〈包含安全保防、情報行政、移民行政職系〉，海巡行政職系得相互調任。另「司法行政職系」與一般民政、社會行政、人事行政、戶政、勞工行政職系以現職人員單向調任為限，對本署用人選才範圍受限不易取才，如能依法定職稱〈錄事〉歸適當職系〈如一般行政〉，在考試用人、調任範圍易於適用。

檢察機關、監所及人員外表，給人印象就是嚴肅、冷峻，在處理公務方面，如機關首長請假，不論半天或數天請假，依規定都要往臺高檢署申請，此在他機關是沒有規定，花蓮地處偏鄉，火車票一位難求，往返台北開會來回需時 4 小時，為顧及同仁方便，半天之公務，前後各半日為路程，仍有其不便之處。

本署法警編制 7 人與臺高檢署 25 人、

臺南高分檢 11 人、高雄高分檢 12 人、臺中高分檢 10 人相較，不算太多，但在機關內部與各科室比較，是人數最多的，平常擔任執行法警勤務外，其餘尚無重大事項辦理，為免人力閒置，所以有兼任總務科財產非消耗物品、宿舍及贓證庫管理等業務，但在機關人力不足情況下，須靠法警支援，使得機關業務能正常發展。本署如能將法警 1 名改置為錄事，將合乎體例並屬正辦。另外每科室編制僅一、二人，同仁除辦理公務外，私底下感情沒有在行政主計處同仁有如家庭般水乳交融所能比擬。

捌、結語

人事管理應擺脫以往權威式的管理模式，處理事情應尊重同仁的權益及興趣，朝活潑化、多元化、趣味化方向規劃，涉及同仁權益事項，應多聽聽同仁的心聲與意見，不能墨守成規，所有人事行政作為，均要考量其合理性、公正性。熟悉各種人事法令、謹言慎行、潔身自愛。國父說：人生以服務為目的，人事業務是服務性的工作，在苦樂中無怨無悔承受同仁的喜怒哀樂，化解同仁困境，感受個中的冷暖，但重要是不忘初衷，一生的愉快。

（作者為本署人事室主任）



圖三：人事楷模榮譽獎



太魯閣峽谷 / 林茂耀
太魯閣國家公園管理處