

國立臺灣大學社會科學院政治學系

碩士論文大綱

Department of Political Science

College of Social Sciences

National Taiwan University

Master Thesis Proposal

人事人員職務歷練制度之研究

(口試本)

田宜加

I-Chia Tien

指導教授：蘇彩足 博士

Advisor: Su, Tsai-Tsu, Ph.D.

中華民國 110 年 5 月

May, 2021



# 目錄

壹、 研究背景及研究動機.....	1
貳、 研究範圍及研究目的.....	6
參、 研究方法.....	8
肆、 文獻回顧.....	13
伍、 人事人員職務歷練制度概述.....	28
參考文獻.....	37
附錄.....	42

## 圖目次

圖 3-1 研究架構圖.....	12
圖 4-1 職務輪調之理論模型.....	19
圖 5-1 中央人事人員職涯發展地圖.....	29

## 表目次

表 3-1 預計訪談對象及人數.....	9
表 4-1 職務輪調之正面效益與負面影響比較表.....	18
表 5-1 人事管理要點與職務歷練外補比例比較表.....	30
表 5-2 鄰近地區定義.....	33
表 5-3 人事人員職務歷練規定彙總表.....	35

# 壹、研究背景及研究動機

## 一、研究背景

為因應 21 世紀全球化時代的趨勢及政府再造的風潮，策略性人力資源管理取代了傳統人事管理，政府部門的人事人員不僅應具備人事法規專業，也必須有能力更密切地結合機關及同仁需求，協助機關妥善配置資源，以更宏觀的角度來考量各項人事管理業務，以達成組織目標。

依據行政院人事行政總處 109 年人事業務統計資料<sup>1</sup>顯示，行政院所屬機關共有 3,868 個人事機構，其中有 9,098 名人事人員在各級行政機關服務，如此綿密複雜的人事網絡系統要如何有效管理，使人事團隊發揮績效？首先，必須仰賴一套全面且系統性的管理體制及團隊文化（吳泰成、周威廷：2011）。也就是說，人事主管機關有必要建置一套完善的培訓計畫，使人事人員具備足夠的專業能力，以扮演好整合機關人力資源管理策略與組織目標的重要人事夥伴。

工作輪調（Job rotation）是自 1960 年代起興起的工作再設計方式，許多大企業將其視為培育管理者的主要工具之一，實施方式是透過將員工於不同職務間的轉換，擴展其工作視野，當他們對組織各項業務有全盤的瞭解後，有助於提升決策能力並促進組織效能。對我國公部門而言，考試院研究發展委員會曾於 1998 年以「建立公務人員職務輪調制度之研究」為題成立專案小組，從理論、法規和實證三方面進行研究，該研究結果發現：對個人而言，實施職務輪調有助於提升其專業知識、領導能力及增進人際關係；對機關而言，則是有防止弊端、增加工作士氣、服務品質及行政效率等正面影響，因而提出我國各級行政機關應建立職務輪調制度之建

---

<sup>1</sup> 參照行政院人事行政總處網站「109 年人事業務統計提要」

（<https://www.dgpa.gov.tw/mp/info?mid=328&uid=573&pid=10581>）檢索日期：110 年 3 月 25 日

議，並主張應由考試院訂定職務輪調之基準性統一規定，再由各行政機關配合組織特性自訂職務輪調制度（陳金貴，1998）。

回頭審視我國公部門工作輪調的推動情形，截至目前為止，行政院或考試院均仍未訂有輪調的基準性規定；然而，實務上各機關為利辦理內部遷調作業，多已依公務人員陞遷法第 13 條<sup>2</sup>規定自訂內部職務遷調規定，使公務人員在不同的工作崗位上，隨著工作經驗的累積，提升行政知能及專業技術。惟依羅貞玲（2017）之研究，機關所訂之職務遷調實施要點多屬原則性及架構性規範，於實務作業上並無定期辦理之期程，而是由各單位依業務需要個案辦理，換言之，係以當事人意願及獲相關單位主管同意為辦理之必要條件。因此，即使各機關內部訂有遷調規定，但具有決定辦理遷調的權力仍在各單位主管，並無賦予由人事或其他主政單位強制辦理遷調的規定。再者，也可能因為機關首長或單位主管不支持實施輪調或基於尊重當事人意願等因素，最終仍使公部門的工作輪調作業多流於形式，難以制度化徹底落實。

另一方面，人事人員因適用一條鞭<sup>3</sup>人事管理體制，其任免遷調作業依「人事管理條例」及「行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點」規定，由中央人事主管機關依其獨立系統辦理。也就是說，人事人員的任免權不屬其服務機關首長掌管，而是由行政院人事行政總處（以下簡稱人事總處或總處）及考試院銓敘部依法統一辦理，正因人事人員之任免遷調自成獨立及封閉系統，相較於一般公務人員應較容易由上而下推動及貫徹輪調作業制度。隨著人事人員的角色任務已從傳統選、用、

---

<sup>2</sup> 公務人員陞遷法第 13 條規定：「各機關對職務列等及職務相當之所屬人員，應配合職務性質及業務需要，實施下列各種遷調：一、本機關內部單位主管間或副主管間之遷調。二、本機關非主管人員間之遷調。三、本機關主管人員與所屬機關首長、副首長或主管人員間之遷調。四、所屬機關首長、副首長或主管人員間之遷調。五、本機關與所屬機關間或所屬機關間非主管人員之遷調。前項各種遷調，得免經甄審（選）；其遷調規定，由各主管機關定之。」。

<sup>3</sup> 我國公務人員體系中，人事、主計、政風及警察人員均採一條鞭人事管理制度，該等人員之人事任用與管理分別由中央主管機關依「主計機構人員設置管理條例」、「人事管理條例」、「警察人員人事條例」及「政風機構人員設置管理條例」作為特別法規範其運作。

育、留的例行性行政作業，轉型為機關的決策智囊及策略性夥伴，人事人員的輪調政策也從過去以防弊興利為出發點的主管人員職期輪調，演變為人才培育及促進生涯發展的職務歷練政策。人事總處自 106 年起，基於人事主管機關<sup>4</sup>的角色，訂頒「強化人事人員職務歷練作業規定」（以下簡稱職務歷練規定），並於 106 年 1 月 20 日起實施，主要目的是期望藉由強化人事人員職務歷練與擴大人事機構間的交流比例，使人事人員瞭解不同機關的個別狀況及熟悉不同類別人員適用的人事法規，以豐富各領域工作經驗。此外，人事總處致力於將人事人員工作輪調作業制度化及常態化，也有利於培育優秀人事主管<sup>5</sup>能以更宏觀的工作視野帶領整個人事團隊，並進一步提升各人事機構業務推動之服務效能。

## 二、研究動機

在過去文獻中（Campion, Cherskin & Steven, 1994；黃琬琿，1997；李長貴等，2007）指出，工作輪調對員工具有激勵效果，更是職涯發展的重要工具，具有工作豐富化及擴大化、激勵員工達成績效、培育適應能力等諸多正面效益。黃琬琿（1997）更進一步提出，工作輪調要能順利運作，必須仰賴一套有系統的輪調政策，使組織的行政管理更趨向一致。黃先鋒等人（2005）也提出類似見解，組織如建立制度化的工作輪調政策，並依輪調政策公平地進行行政人員輪調，行政人員將更深信組織的價值，也更願意付出更多努力。

承上論述，一套完善且符合實務需要的工作輪調制度，是使輪調作業產生正面效益之首要條件。以人事人員為例，人事長施能傑上任後，人事總處開始推動職務歷練制度，並以推動跨主管機關職務歷練及人才交流政策為核心業務之一，

---

<sup>4</sup> 人事總處掌理行政院所屬各機關人事機構的設置及人事人員的派免遷調、指揮監督；至總統府及行政院以外四院之人事機構及人事人員則由銓敘部直接管理監督。

<sup>5</sup> 參照人事總處 106 年 8 月 22 日總處綜字第 1060054447 號函「106 年行政院人事主管會報人事長總結紀錄」<http://ccs.cyc.edu.tw/modules/tadnews/index.php?nsn=3573>（檢閱日期：110 年 4 月 10 日）。

該制度緊密結合「歷練」及「陞遷」兩要素，依職務歷練規定第三點至第六點規定，人事人員擬陞任特定職務，應具備跨主管機關、跨人事機構或跨單位之歷練經驗。換言之，倘人事人員久任於同一機關或單位，則不利於陞遷發展。施人事長曾於 106 年行政院人事主管會報<sup>6</sup>中表示，希望人事主管盡量提供同仁跨機關流動的機會，當同仁有輪調的意願時，請鼓勵同仁在不同主管機關間流動。由於人事人員職務歷練規定，主要係就陞任特定職務之資格條件及跨主管機關交流比例予以規範，未就職務輪調之統籌辦理機關、辦理期程及辦理方式多加著墨，不禁引發研究者好奇，實務上各人事機構如何推動及貫徹本職務歷練政策？本制度實施至今，人事機構於執行面是否遭遇任何困難？另一方面，人事主管究如何掌握所屬同仁具輪調意願，並進而鼓勵同仁流動？且倘同仁調任他機關，勢必造成本機關人力缺口而影響業務推動，人事主管是否支持及協助同仁進行跨機關輪調歷練？若同仁無輪調意願或雖具意願卻輪調未果，此制度是否對其陞遷發展有其阻礙？為使人事人員職務歷練制度達到其政策目的，提升人事機構服務效能，這些問題背後的答案似值得更進一步探討。

此外，由於現行職務歷練規定並未訂有辦理期程，因此實務作業上，並不像多數企業作法，定期由主政單位進行人力盤點、輪調意願調查及媒合合適職缺等作業，依研究者經驗及觀察，人事人員如具跨機關輪調意願，僅能透過口頭向人事主管表示意願，由長官協助促成，或自行上人事總處「事求人」<sup>7</sup>網站尋覓合適職缺，依投遞履歷、面試等流程，循一般商調程序辦理。然而，目前實務上主動向人事主管表示欲進行跨機關輪調者仍屬少數，基於提出也未必能獲得支持，及顧慮同事及主管眼光等考量，多數人仍傾向低調地自行尋覓職缺，而這樣的方式

---

<sup>6</sup> 同註 5。

<sup>7</sup> 行政院人事行政總處事求人網站 <https://web3.dgpa.gov.tw/want03front/AP/WANTF00001.ASPX?uid=33>  
(檢閱日期：110 年 4 月 8 日)

常耗時、耗力，最後又未必能如願順利完成輪調，可能因此不利於整體人事人員職涯發展。

另一方面，部分優秀人事人員也可能基於家庭因素（如居住地鄰近上班地點）或工作環境因素（如已熟悉所辦理業務，抗拒離開舒適圈），而不具跨機關輪調意願，而這些人的職涯發展是否因此就中斷了？人事主管機關應如何協助類此人員？提供更多誘因鼓勵類此人員參與職務輪調呢？還是增訂更多排除適用條款？

基於上述因素，本研究擬聚焦於人事人員職務歷練規定，探究其制度內涵、實施方式及配套措施，並擬以深度訪談方式詢問人事主管及人事人員就目前職務歷練規定制度面及實務面的想法及執行時是否遇到困難，並就訪談結果分析影響職務歷練規定推動成效之個人因素及組織因素，經過整理後提出政策建議，作為未來人事總處精進職務歷練規定之參考依據，此為本研究動機之一。

又考量過去學術上針對職務輪調之研究，多偏重於與工作滿意度及組織承諾之關係（黃先鋒等，2005；何瑞枝，2012；楊振弘，2015；吳淑麗，2017；曾薰瑤、施麗梅、王金城，2019）、影響工作輪調效益之因素之研究（詹雅雯，2007；蕭毓梅，2015）、與輪調意願相關研究（李德治等，2015；洪美秋，2016；劉紀儀，2019）及公務人員輪調制度概括性之研究（陳金貴，1998；馬瑞雲，2008）；若以職業別區分，則是偏重於銀行業（詹雅雯，2007）、關務人員（蔡鵬輝，2011）、圖書館職員（徐淑琳，2001）及戶政人員（吳秋麗，2012）等，雖亦有一條鞭人員職務輪調相關研究，惟屬職期論調制度之研究（王惠貞，2018；陳靜琴，2019）居多，較少關於以人事人員職務歷練制度為核心之研究，因此，為使本職務歷練制度更臻完善，有其研究價值，此為本研究動機之二。

## 貳、研究範圍及研究目的

在職務歷練規定實施前，人事人員輪調主要係依據「行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點」（以下簡稱人事管理要點）辦理，依該管理要點第十五點第一項規定：「為加強人事人員交流，人事人員調任，應兼顧各主管機關人事機構相互間及同一主管機關人事機構上下層級間之交流。」第二項規定，中央各主管機關所屬人事主管人員及人事佐理人員職務出缺時，應有一定比例以公開甄選方式遴補其他主管機關人事機構人員相關規定。另依同要點第二十點規定，各級人事主管職期，一任三年，得連任一次。因業務特殊需要或家庭因素，於連任期限屆滿後得延長一年。易言之，各級人事主管至多能在同一人事機構服務七年。

考量人事總處職務歷練規定係以「人才培育」為核心精神，希望透過實施人事人員平行職務之工作輪調，培育全方位人力資源管理人才<sup>8</sup>，與人事主管職期調任主要係基於防弊概念所訂定不同，基此，本研究稱職務輪調，將聚焦於人事總處106年所定之職務歷練規定，不包含人事管理要點有關人事主管職期調任相關規定。另本研究將以職務歷練規定第二點<sup>9</sup>所訂之職務範圍為研究對象，而地方主管機關及所屬機關人事機構相同職務列等之職務，則不在本研究討論範圍。

此外，人事總處基於考量國立大學性質較一般機關不同，為利實務遴才作業順利，總處就教育部所屬人事機構部分職務已增訂特別陞任條件<sup>10</sup>，為能深入探討人

---

<sup>8</sup> 參照 105 年 5 月 26 日行政院人事行政總處第 108 次主管會報人事長談話紀錄。

<sup>9</sup> 依職務歷練規定第二點規定，總處與中央主管機關及所屬機關人事機構下列職務之遴補，及人事人員派免遷調等相關作業，依本作業規定辦理：（一）簡任第十職等至第十一職等主任職務。（二）簡任第十職等至第十一職等專門委員或其他職務列等相同之職務。（三）單列或跨列薦任第九職等主任、科長、組長或其他職務列等相當之職務。（四）跨列薦任第九職等專員或其他職務列等相當之職務。

<sup>10</sup> 參考 107 年 5 月 31 日及 108 年 2 月 1 日發布之「強化人事人員職務歷練作業規定修正對照表」之修正說明。

事人員於一般行政機關人事機構之輪調，因此本研究範圍擬排除教育部及其所屬機關。

從上述研究背景及研究動機觀之，我們知道工作輪調制度是人才培育的重要人力資源管理措施，人事總處也積極推動人事人員職務歷練規定，明定擬陞任特定職務之人事人員應具備不同人事主管機構之職務歷練經驗，以提早儲備優秀人事主管人才。然而，工作輪調要成功推行，除應具備一套完整的工作輪調制度外，尚需不斷定期檢視制度本身是否有可以精進或調整之處，以提高輪調成效。過去研究（趙皇賓，2002；詹雅雯，2007；馬瑞雲，2008；蕭毓梅，2015）曾指出，影響職務輪調推動成效可分別從「組織因素」與「個人因素」探討，本研究將參考此一分類，將「組織因素」分為：工作輪調制度的規範程度、組織對輪調的訓練支持度與輪調功能的定位；而「個人因素」主要則是指個人輪調意願，並以此為分析架構，探討現行人事人員職務歷練制度之成效，本研究所欲探討的目的如下：

- 一、瞭解工作輪調之涵義及相關理論。
- 二、瞭解並分析人事人員職務歷練制度內涵、實施方式及配套措施，並透過分別訪談人事主管及人事人員，瞭解他們就職務歷練規定制度面及實務面的想法及執行該制度時是否遇到困難。
- 三、就訪談結果分析影響職務歷練規定推動成效之個人因素及組織因素，並對現行職務歷練制度提出具體建議，提供人事總處未來持續推動本制度之參據。

# 參、研究方法

本研究擬先蒐集國內外與工作輪調相關的文獻，藉以對整個研究問題、研究領域及先前的成果有架構性的瞭解，以作為研究設計上之參考；再來將先就人事人員職務歷練制度之內涵與實施現況進行整理歸納，再採取文獻分析法及半結構式深度訪談法進行研究與分析，期盼作為未來精進制度之參據。

## 一、文獻分析法

本研究主要聚焦於人事人員職務歷練制度，因此將先蒐集國內外過去與工作輪調相關理論及實證研究，期盼瞭解工作輪調之意涵、種類、工作輪調之利弊及影響推動輪調制度之因素，文獻蒐集範圍包含期刊論文、博碩士論文、會議論文集、研究報告、網路資源等資料，經過整理分析後，擬作為本研究之研究基礎。再者，為瞭解人事人員職務輪調制度推動情形，本研究將就目前制度內涵、實施方式及配套措施進行梳理，並以過去研究作為檢視基礎，分析目前人事人員職務歷練制度是否有其不足之處，並進而提出精進建議。

## 二、深度訪談法

為彌補文獻分析之不足，並希望更進一步瞭解實務上人事人員對於職務歷練制度的真實想法與影響輪調意願之考量因素，將採取半結構式訪談，首先擬定訪談大綱，訪談時則是以訪談大綱作為主軸進行問答，為深入探詢，提問方式和順序將視受訪者的回答彈性調整，並視需要根據其回答內容再作延伸提問，以保有調整問題的彈性空間，期藉由主動且開放式的訪談方法，讓受訪者暢所欲言對人事人員職務歷練制度之想法。

### （一）訪談對象及人數：

為期深度研究，本研究係以「立意抽樣」（purpose sampling）的方式，參考人事人員職務歷練規定適用機關及職務範圍，將受訪對象區分為「中央人事主管機關

<sup>11</sup>「人事主管」及「中央各人事機構（含總處）人事人員」。此外，基於本研究想進一步深入探討在此制度下人事人員的輪調經驗及影響其輪調意願之因素，因此在人事人員受訪者部分，將以「職務歷練經驗」<sup>12</sup>為分類基準，進一步將受訪者區分為：具跨機關職務歷練經驗及未具歷練經驗兩組，另為瞭解影響渠等輪調意願之因素，將參酌職務歷練規定內涵，將人事人員受訪者條件限於「現（曾）任相同職務列等職務至少 5 年」，預計訪談對象及人數整理如表 3-1。

表 3-1 預計訪談對象及人數

分類		預計訪談人數
人事主管		3
人事人員 （現/曾任相同職務列等職務 至少 5 年）	具跨機關職務歷練經驗	3
	未具跨機關職務歷練經驗	3

## （二）訪談內容

有關訪談內容之設計，大致包含以下範疇：（一）影響輪調推動的個人因素；（二）影響輪調推動的組織因素；（三）工作輪調的正面效益與負面影響（四）對輪調制度之期許與建議；並區分為人事主管與人事人員版本，訪談提綱初步設計如表 3-2 及表 3-3：

<sup>11</sup> 參照職務歷練規定第二點，本研究所稱中央主管機關，指行政院與所屬中央二級機關、相當二級或三級機關之獨立機關。

<sup>12</sup> 本研究所稱「職務歷練經驗」依據職務歷練規定之訂定意旨，均指跨人事主管機關之輪調。

表 3-2 人事人員訪談提綱

訪談主軸	問題
(一) 影響工作輪調的個人因素	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請問您是基於什麼考量選擇（不）調任他機關職務歷練？</li> <li>2. 如果現在有一個跨機關輪調的機會，您是否會接受？考慮的因素有哪些？</li> <li>3. 如果現在沒有輪調機會，您會期待未來有輪調機會嗎？考慮的因素有哪些？</li> <li>4. 您是否會主動向人事主管提出輪調意願？還是傾向自己尋求合適職缺？為什麼？</li> <li>5. 職務歷練制度實施後，您是否有關於工作輪調的困擾？</li> </ol>
(二) 影響輪調推動的組織因素	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. 您清楚職務歷練制度的實施目的、內涵及實施方法嗎？</li> <li>7. 您認為職務歷練制度目前在制度面及實務面，有無不足的地方？有何建議？</li> <li>8. 您任職的人事機構（或人事主管）是否有曾經協助促成同仁跨機關工作輪調？</li> <li>9. 目前實務上對參與輪調同仁有無提供相關教育訓練？</li> <li>10. 有關輪調可能造成短暫工作效率不佳或輪調同仁適應上的困難，您認為組織應該採取何種策略或方法協助他們？</li> </ol>
(三) 工作輪調的正面效益與負面影響	<p><b>(具輪調經驗之人事人員)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. 輪調後有提升您工作上的自信心、工作滿足感、成就感嗎？</li> <li>12. 輪調有協助您更瞭解整體人事制度並累積專業知識、技術及行政知能？是否因參與輪調，而使工作績效提升？</li> <li>13. 您認為輪調經驗有助於陞遷發展嗎？</li> <li>14. 您商調新機關初期，是否有因適應新環境、新工作而感到工作壓力？產生不安全感？或不方便感？</li> <li>15. 您對於輪調對組織及對個人產生的正負面效益，有何想法及期待？</li> </ol> <p><b>(未具輪調經驗之人事人員)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>16. 您認為未參與輪調是否影響您工作上的自信心、工作滿足感、成就感？</li> <li>17. 您認為未參與輪調是否影響您瞭解整體人事制度？影響您累積專業知識及技術？並對工作績效造成負面影響？</li> <li>18. 您認為未參與輪調是否不利於陞遷發展？</li> <li>19. 您是否因未參加輪調而感到工作壓力？不安全感？或其他負面感受？</li> <li>20. 您對於輪調對組織及對個人產生的正負面效益，有何想法及期待？</li> </ol>

訪談主軸	問題
(四) 對職務歷練制度之期許與建議	21. 您滿意目前職務歷練制度的實施現況嗎？為什麼？ 22. 您認為人事主管機關、服務機關、人事主管及輪調人員應如何提升職務歷練制度之實施成效？ 23. 整體而言，您對於職務歷練制度及配套措施，有其他寶貴意見嗎？

資料來源：本研究整理。

表 3-3 人事主管訪談提綱

訪談主軸	問題
(一) 影響工作輪調的個人因素	1. 依現行職務歷練制度，欲陞任特定職務必須具有跨機關歷練經驗，請問您是否清楚機關內哪些同仁已達人事總處所訂之陞任資格條件，但仍未具跨機關歷練經驗？ 2. 承上，請問您清楚他們是否具備跨機關輪調意願嗎？影響其輪調意願之因素為何？實務上是否有同仁主動向您表示欲參與跨機關職務輪調？
(二) 影響輪調推動的組織因素	3. 您認為職務歷練制度主要實施目的為何？人事總處對於輪調制度的定位為何？人事總處及各人事機構對此制度的重視程度如何？ 4. 請問現行職務歷練制度在實務面各機關是如何推動？在制度面上，職務歷練制度於辦理期程、辦理步驟及辦理方式，是否明確？是否有精進之處？ 5. 目前實務上對參與輪調同仁有無提供相關教育訓練？
(三) 工作輪調的正面效益與負面影響	6. 以您過去的經驗，您認為實施職務歷練對同仁、管理者及組織有何效益及影響？
(四) 對職務歷練制度之期許與建議	7. 您認為人事主管機關、服務機關、人事主管及輪調人員應如何提升職務歷練制度之實施成效？ 8. 整體而言，您對於職務歷練制度及配套措施，有其他寶貴意見嗎？

資料來源：本研究整理。

### 三、研究架構

本研究擬分別就影響工作輪調成效之組織因素與個人因素相關文獻進行整理歸納，期以此為研究基礎建構訪談提綱，透過深度訪談人事主管及人事人員，瞭解影響人事人員職務歷練制度推動成效之具體因素為何，並進而提出精進做法。

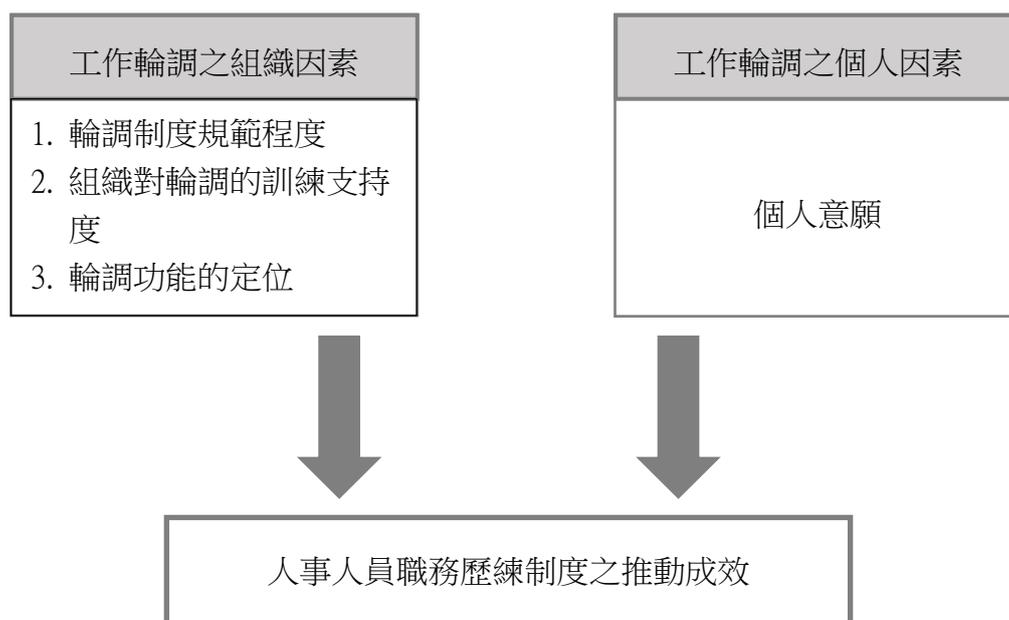


圖 3-1 研究架構圖

資料來源：本研究繪製。

## 肆、文獻回顧

本研究係以人事人員職務歷練制度為研究核心，首先，將先探討實施工作輪調對組織、輪調者及管理者不同面向的正負面效益；再來，將就影響推動工作輪調成效的因素加以討論，並進一步區分為個人因素（如個人意願）及組織因素（如制度本身）；最後整理各學者所提出實施工作輪調之原則、步驟及程序，以作為本研究後續分析的先備知識。

### 一、工作輪調之正面效益與負面影響

#### （一）工作輪調之意涵與種類

所謂工作輪調是指組織成員橫向調動至另一與原職工作能力要求相當或類似的另一項工作，如此即可使員工降低因常規化工作產生的工作倦怠與無聊感，透過轉換工作學習不同技能，是常見的在職訓練方式之一（Robbins & Judge, 2017）。黃英忠（2003）及王永大（1996）也分別提出類似看法，他們認為工作輪調係指組織員工的平行調動，通常僅涉及職稱或部門的變動，而不涉及薪酬、職級和地位的改變，因此工作輪調應與陞遷或降調有所區別。

以種類區分，工作輪調可分為「部門內輪調（within-function rotation）」與「跨部門輪調（cross-function rotation）」兩種態樣。部門內輪調意指在相同或相似的職責級別工作中及相同的功能領域裡進行調動；而跨部門輪調係指員工在組織不同部門間調動的情形（Bennett, 2003）。若以實施方式區分，則可分為「自行請調」與「指派調動」兩種，換言之，工作輪調除可以由員工主動申請外，組織也可能會因為業務需要及人力配置需求，主動調派員工的工作地點，或是為了防止弊端而進行工作內容的調整（李長貴等，2007；何春燕，2016）。

## (二) 工作輪調之正面效益

工作輪調是 1960年代興起的工作設計方式，對組織而言，最早是用於防範因員工在同一職位上工作過久而可能產生的弊端，因此必須藉由定期或不定期調整職務，強化內部控制制度，以有效預防弊案（吳靄書，1985；傅肅良，1988；徐淑琳，2001；何瑞枝，2012）。實施工作輪調也能增加組織內各部門間的瞭解，進而消弭部門間的本位主義，有助於單位間溝通協調，及促進合作關係（李正綱、張曉芸、康嘉綺，2002）。

對輪調者而言，過去許多文獻（Fisher, Schoenfeldt & Shaw,2005；黃英忠，2003；Anthony, Perrewe & Kacmar,1993；Campion et al.,1994；Cheraskin & Campion,1996）均支持輪調是促進員工職涯發展的重要工具。它是一種工作中訓練（on-the-job training），也可稱為交叉訓練（cross training），組織透過平行調換員工職位讓員工接觸不同工作、學習不同技能，並進一步瞭解到組織的整體經營方式，以對組織的全貌更有概念。李長貴等（2007）認為，員工隨著職涯發展及職務的晉升，所負責的專業性任務會逐漸減少，取而代之的是全面性、整合性及具協調性的任務，因此，員工在成為管理幹部之前應職務歷練培養多元化的能力。黃英忠（2003）亦提出類似看法，員工如久任同一職位，就無法對公司各項業務有全觀性的瞭解，特別是主管人選，組織應透過計畫性地工作輪調，培育員工擁有多元觀點及學習各類專業知識及技能，得以提升決策品質及協助組織達成目標，因此常被企業用來當作培育未來主管人選的在職訓練。

此外，工作輪調亦是減少員工因專業分工、大量生產而產生的工作單調及疲勞感的方式之一，如善用工作任務的多樣性，可對員工的產出結果做出正面影響（Hackman & Oldham,1980）。李長貴等（2007）也認為工作輪調有相當程度之激勵作用，當員工因輪調而接收新的刺激時，有助於改善工作態度的惰性與技術不求精進的現象。普遍來說，員工初進公司的前三年為適應期，在此期間員工執行任務的動機最強，特別是剛畢業的新鮮人，會努力將在學校所學的知識及技能表現在工

作上。第二階段則開始進入安定期，員工因完全熟悉工作內容而開始游刃有餘、應付自如時，他們在工作上的習慣行為將成為個人的工作準則，而使績效水準穩定，且不再努力追求新的工作表現。最後則進入惰性期，過去的工作經驗將會進一步固化，且心理狀態開始出現飽和現象（**Satiation**），這時候他們的能力開始不再成長、個性開始趨於保守、反應也變得遲鈍。因此，為了避免使員工進入惰性期，工作輪調適合於員工任職後三至五年間進行，透過工作環境的轉換，將有助於提升工作動機及擴大員工的工作視野。

王永大（1996）、黃琬珺（1997）、馬瑞雲（2008）也提出類似看法，他們認為組織實施輪調制度有助於達到工作擴大化（**Job Enlargement**）及工作豐富化（**Job Enrichment**），具有激勵員工及增加工作成就感之正面效益；在李正綱、張曉芸、康嘉琦（2002）及黃先鋒等（2005）、曾薰瑤等（2019）的實證研究中也證實，實施工作輪調與工作滿足呈現高度正相關。

以管理者的角度觀之，當員工經過工作輪調，經歷不同部門的歷練後，事務處理及應變能力也會隨之增長，隨著整體工作效率的提升，這對於他們而言應該是一大助力（黃琬珺，1997）。此外，當組織中有員工突然請假、離職、或因緊急業務而有人員調度需求時，管理者也可以擁有較佳的員工配置彈性（**Cheraskin & Campion,1996**；王永大，1996；黃英忠，2003；**Robbins & Judge,2017**）。

**Campion** 等人（1994）將工作輪調之正面效益歸納如下：職涯影響（**career affect**）、組織整合（**organizational integration**）、工作激勵（**stimulating work**）及個人發展（**personal development**）。例如，在職涯影響方面，工作輪調有助於增加工作滿意度、生涯參與感及組織承諾；在組織整合方面，有助於拓展員工人際網絡；在工作激勵方面，有助於增加工作及任務的多樣性，進而增加挑戰性；在個人發展方面，有助於增進處理事務的技能及對自我優劣勢的洞察力。

綜上論述，工作輪調對輪調者個人的效益，包含避免工作倦怠、自我學習成長、累積專業技術與管理能力、提高生涯發展並進而提升工作滿意度及成就感；對管理

者而言則有助於增加工作調度的彈性；對組織本身來說，則有助於訓練員工或培育未來的管理者，並提升整體組織效能。

### （三）工作輪調之負面影響：

雖然實施工作輪調有諸多好處，惟仍有其缺點。學者普遍認為，實施輪調會增加訓練成本，因為員工甫調任新職，容易因業務不熟悉而導致錯誤率增加，進而使組織增加額外成本；另一方面，對該名員工原工作崗位而言，也喪失了一位生產力佳的員工，而造成組織效率下降的情形（Campion & McClelland,1993；Robbins & Judge,2017）。此外，Robins 等（2017）認為，工作輪調也可能會造成摩擦，因為當有新人調入時，其他人員也必須適應新同事，並重新磨合；對管理者而言，則必須花時間協助指導及監督新員工的工作狀況，可能反而因此增加工作負擔。是故，有學者認為工作專業化促進生產力，實施職務輪調則降低生產效率，因此組織在實施工作輪調前，應確實評估實施效益將大於成本，再予以執行（Cosgel & Miceli,1999）。

吳靄書（1985）認為工作輪調的缺點包含：輪調者因多為生手，容易造成生產低落的情形；輪調者可能會因為知道其工作為期短暫，而有敷衍了事或欠缺責任感的心態；若輪調的時間過短，也無法得到真正的知識與歷練經驗；另外，對於專業人員與部分幕僚專家，則不宜實施職務輪調，因為這些人對組織的重要性即在其知識與經驗是集中於專精範圍內；最後，輪調者可能常會被組織其他成員視為內定的晉升候選人。黃琚珺（1997）也認同此種看法，若組織過分強調以輪調培育人才，容易讓未被輪調者降低工作意願，加上憑藉工作輪調指派主管職，也容易使組織其他未輪調者對陞遷毫無期待感，進而產生不滿情緒。

針對那些不具輪調意願的同仁，也必須尊重其意願再實施輪調，過去曾有研究（李正綱、張曉雲、康嘉琦，2002）指出，輪調意願也可能影響輪調的效益，當員工不願被調動時，若強制調整職務，到新單位後他們也勢必無心投入工作，且容易產生情緒低落與生產績效不佳之情形。

吳秉恩等（2017）認為，當員工知道自己即將被輪調時，所做出來的工作決策可能會傾向短期考量，因而對組織的長期績效產生負面影響。且基於輪調者知道自己將沒有多餘時間在相同職位接受較具挑戰之工作指派，而降低工作滿意度及動機。

綜上，實施職務輪調對輪調者個人而言，可能因轉換環境，導致需重新適應及學習；組織若過度強調輪調的主管培育功能，也會使未參與輪調者對陞遷毫無期待感，甚至產生不滿情緒；對管理者而言，可能需要耗費時間重新教育員工，甚至增加其工作負擔；對組織的負面影響則包含：降低組織工作效率，影響業務的推進，短期也會增加教育訓練的成本。

#### (四) 小結

綜合以上學者論述，本研究參考學者黃琬琿（1997）的分類方式，分別從「被輪調者」、「管理者」及「組織」觀點整理實施職務輪調之正面效益與負面影響如表 4-1。

表 4-1 職務輪調之正面效益與負面影響比較表

觀點	實施職務輪調之正面效益	實施職務輪調之負面影響
被輪調者觀點	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 消除因久任一職產生的工作倦怠、疲勞感。</li><li>2. 有助於工作豐富化及工作擴大化，提升工作滿足及工作滿意度。</li><li>3. 促進職涯發展，透過工作歷練，由專才變成通才。</li><li>4. 累積專業技術與管理能力，增加陞遷機會。</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 離開原有工作場域，需花時間重新適應環境及學習新業務，產生工作壓力。</li><li>2. 若過度強化輪調的主管培育功能，則可能產生未輪調者的不滿情緒。</li><li>3. 產生不安全感（離開舒適圈）、不方便感（交通不便）。</li></ol>
管理者觀點	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 增加員工工作調度的彈性。</li><li>2. 員工經由工作輪調，得增加對事務的處理及應變能力，對管理者為一大助力。</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 需耗費時間重新教育員工，並可能因為員工生產力降低，增加管理者的工作負擔。</li><li>2. 因不願失去優秀部屬，而不願給予輪調者充分支持。</li></ol>
組織觀點	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 作為培育管理者的方式。</li><li>2. 消除單位間的本位主義，有助於溝通協調。</li><li>3. 強化內部控制制度，有效預防弊案。</li><li>4. 避免派系營私、革新組織風氣。</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 教育訓練成本增加。</li><li>2. 輪調者轉換職務時，做出的工作決策傾向短期考量，不利組織的長期績效。</li><li>3. 因輪調造成生產力降低，影響業務推進。</li></ol>

資料來源：黃琬琿（1997）及本研究整理。

經過以上討論，我們可以瞭解雖然實施工作輪調可能會增加訓練成本，或新人因對業務不夠熟悉，導致降低工作效率等負面影響，但總體而言，推動工作輪調不管是對個人、組織及管理者，均是利大於弊。然而，要使輪調效益確實發揮，關鍵就在於輪調制度是否能有效推動。換言之，若機關無法落實輪調制度，那實施輪調的諸多好處終究淪為空談。

## 二、影響工作輪調成效之因素

本研究參考趙皇賓(2002)、馬瑞雲(2008)、詹雅雯(2007)及蕭毓梅(2015)的分類，將影響工作輪調成效的主要因素大致分為個人因素及組織因素。在個人因素方面，主要聚焦於「輪調意願」部分討論。在組織因素方面，則包含輪調制度規範的明確度、組織對輪調的訓練支持度及組織對輪調功能的定位等三項。

### (一) 個人因素

Wexley & Latham (1981) 曾提出，員工個人特性的差異將導致不同的輪調效果，因此組織的輪調制度不應一體適用，應就其個人特性差異而做彈性調整。然而，輪調要能成功推動，首要條件是員工必須支持且認同組織的工作輪調制度，而這取決於是否有足夠誘因促使其有輪調意願。Campion 等人(1994)在工作輪調與職涯發展相關研究中提出一個工作輪調理論模型，假設輪調者的年資、年齡、教育程度及工作表現可能會影響輪調率與輪調意願，並進而影響輪調者的生涯發展、知識及技能取得及組織人力資源發展等三個面向，如圖 4-1。

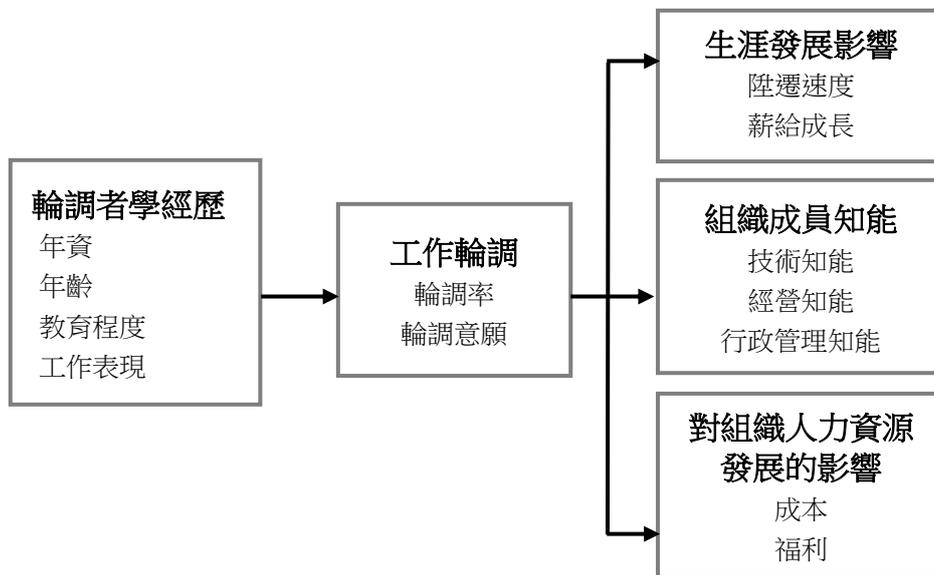


圖 4-1 職務輪調之理論模型

資料來源：Campion et al., 1994

以上研究發現，處於職涯發展早期的員工較具輪調意願，因為他們從輪調中所獲得的職涯發展效益較大；換言之，高階主管因為已處於職涯發展的頂端，陞遷及薪給提升的幅度均有限，因而對輪調較不感興趣。另一方面，該研究也指出，學歷與教育程度對於輪調意願的影響則沒有相關。此外，Campion 等人發現了一個特別的現象，該研究原本假設未參與輪調的員工可能會因公司的輪調政策而增加工作滿意度及動機，然而經由實際訪談後卻發現，輪調政策不僅未提升他們的工作滿意度，反而增加了未輪調者的工作負擔，或甚至引起他們對參與輪調而快速陞遷的同事產生敵意或怨念。

何瑞枝（2012）指出，當員工對輪調的個人職涯效益及輪調意願的認同度提高時，其工作滿足程度也會隨之提高，而這與 Campion 等人（1994）、黃先鋒等人（2005）及李逸如（2005）所提出的工作輪調知覺會影響員工的工作滿足結果相同。

若要進一步探究輪調意願本身內涵，Campion 等人（1994）將其分為三類加以測量：第一類指對未來工作輪調之意願、第二類指工作變化程度之意願（如員工可能對於輪調至與原職務工作內容較相似的工作較具意願；反之，則較不具意願）、第三類指輪調間隔時間偏好之意願（如輪調的間隔時間越短表示輪調頻率越高，員工對輪調的意願就越低）。

值得注意的是，除了輪調者的經歷背景可能影響輪調意願以外，個人的成長需求強度也會反映出他們是否願意接受工作輪調的挑戰，一般而言，學界最常利用 Hackman & Oldham（1980）所發展出的工作特性模式（如圖 4-2）來解釋，此模式將工作分為五個核心構面：技能多樣性（skill variety）、任務完整性（task identity）、任務重要性（task significance）、自主性（autonomy）及回饋（feedback），這五項工作特性將會影響員工的心理狀態，並與工作結果息息相關，換言之，工作本身的調整或再設計並不直接影響工作結果，真正的核心因素在於員工的主觀感受。如果員工的成長需求太低，那麼實施工作輪調只是徒增緊張及壓力；反之，如果員工成長需求旺盛，那麼接受這份具挑戰性的工作將會使他更成長，是故，組織在進行工

作設計時，除了重視工作內容的規劃外，也必須考慮員工的心理結構，才能提高工作動機、工作滿足及工作績效（轉引自丘周剛等，2003；李長貴等，2007）。

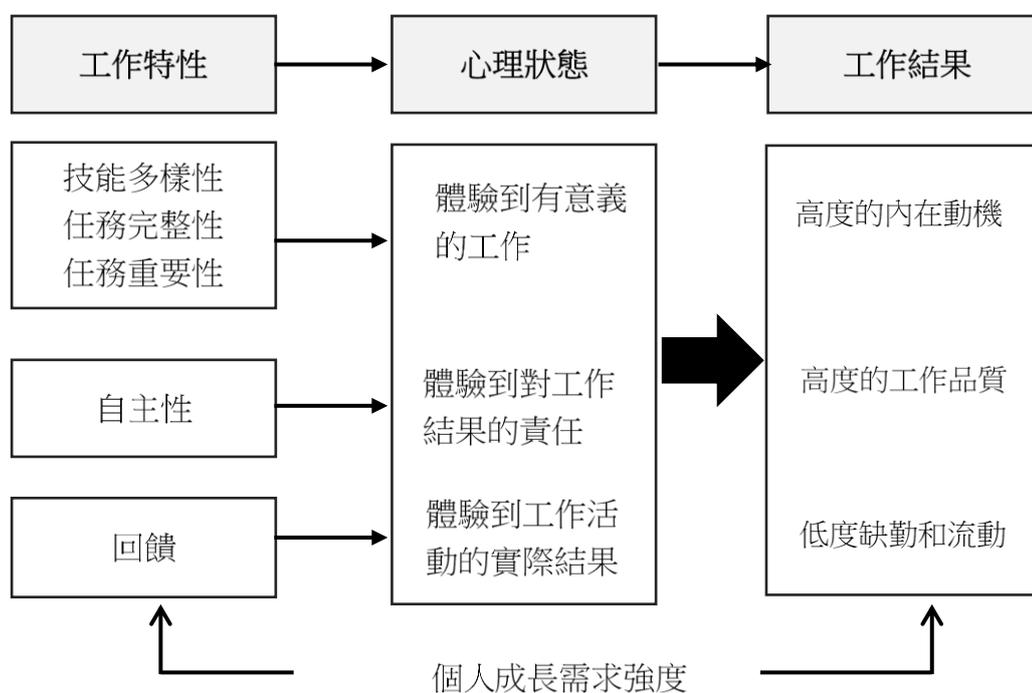


圖 4-2 工作特性模式

資料來源：Hackman & Oldham(1980)

另一方面，黃英忠及黃培文（2004）也曾以員工與組織及職務適配角度切入探討輪調意願，一般而言，當員工與組織適配度越低，組織轉換的意圖就越高；而在與職務適配度層面亦同，當個人與職務的適配度越低，員工欲職務轉換的意圖就越高，但在組織轉換的意圖上卻無顯著影響，換言之，當員工認為自己與職務不適配時，會想要先透過工作輪調來轉換職務，而不是轉換組織。

據上論述，員工的輪調意願對組織實施工作輪調之成效有很大的影響，因此組織應確實宣導工作輪調制度的理念，使員工感受到輪調在組織管理及個人職涯發展上的重要性，當員工對公司產生信賴感時，也會較樂於接受輪調的機會，進而提升輪調計畫整體效益及提高工作滿意度（何瑞枝，2012）。此外，對於成長需求不強烈的員工，工作豐富化可能反而會成為員工的工作壓力，以致組織在推行輪調制度時，也應該顧及這些人的想法，可以透過「輪調意願調查表」與員工有效溝通，使其適才適所、發揮所長（黃琚珺，1997）。

## (二) 組織因素

組織因具有不一樣的文化背景及經營理念，而發展出不同的輪調制度，輪調的優點雖多，但要發揮其正面效益之關鍵要素在於組織用何種方式實踐它。本文將影響工作輪調成效的組織因素分為三項逐一探討，分別是：輪調制度的規範程度、組織對輪調的訓練支持度及組織對輪調功能的定位。

### 1. 輪調制度規範程度

黃琬珺(1997)認為，為成功推動工作輪調，組織應訂定一套有系統的輪調制度，使其行政管理作為更趨協調與一致。因此，在訂定輪調政策時必需整體考量以下資訊：輪調制度的目的為何？輪調的責任是由上級主管負責？還是由人事單位主政？職務的工作性質是否相近？輪調的基準為何？另外，組織實施工作輪調時，也應該留意到並非所有職務都適合輪調，例如技術及研發部門有其專業背景需求，因此該部門的管理者較適合由內部人員逐級陞遷，而不適合以跨部門工作輪調方式培育。當然，輪調制度也並非一成不變，組織必須掌握好原則，但就輪調方式與調職期限都應靈活彈性改變，避免同一部門同時有多人輪調，以致工作斷層而影響業務運作。

亦有論者(Anderson, Milkovich, & Tsui, 1981)指出，組織應制訂規則、規章和程序，以加以管理及監控人力資源重新分配的問題；換言之，倘若輪調制度已將輪調基準(criteria)、輪調間隔(time)、與輪調模式(pattern)清楚規範，這對員工的輪調意願將有提升的作用，渠等人員輪調的頻率也會隨之提高。反觀，如果管理者所設計的工作輪調內容、目標及過程均不夠明確，不僅無法使員工提升工作技能，而且可能會造成他們對工作感到無所適從(Triggs & King, 2000; Hazzard et al., 1992)。

王永大(1996)曾就我國公部門推動工作輪調的制度設計提出以下建議，首先，必須從個人與機關兩方面分別考慮：對個人而言，應兼顧公務員的穩定成長以及任用資格問題；對機關而言，則必須兼顧機關穩定與維持或提升績效。因此制度的設

計必須衡量以下因素：（1）年齡層次：高齡者力求職位穩定，年輕者尋求新鮮及挑戰，因此實工作輪調前須先進行意願及職務調查；（2）任職期間：為保留彈性，宜訂定三至五年的彈性時間，由機關衡量人員對業務的純熟度、工作難易度後自行決定輪調期間；（3）輪調人數：可配合每年輪調辦理的次數，訂定每次輪調的人數，例如每年辦理輪調兩次，則每次不宜超過四分之一人數；（4）任用資格：輪調人員應具擬任職務之任用資格；（5）輪調作業：實施輪調意願調查，請同仁依序填列擬調任職務志願序，以作為實施輪調之參考。另為使輪調作業公平及公正，可將擬議輪調案經甄審會審議後，再陳請首長同意辦理。

## 2. 組織對輪調的訓練支持度

不管是企業或是政府部門在導入實工作輪調時，常因面臨種種困難，以致難以徹底推動，黃琬珺（1997）指出，職務輪調未能普遍實施的原因包含：造成組織工作效率暫時降低、部門主管不願失去優秀部屬及員工不願意調動等因素。進一步言，當組織推行工作輪調時，應考慮被輪調者的感受，給予輪調人員充分的準備時間與必要支持，在調動後應設計有效的訓練方案與工作說明書，不僅可以縮短輪調員工的學習曲線，也可降低員工因錯誤率增加而產生的訓練成本及生產成本。

詹雅雯（2007）也提出類似看法，組織若能在員工輪調後盡可能充實在職訓練，提供員工足夠的訓練支持，輪調制度就比較容易成功推動；同時，該研究也建議，應盡可能選在部門的業務負荷量較輕的時候實施輪調，員工也較有時間適應環境及學習新工作。

Riggs & King（2000）認為，企業在施行工作輪調計畫時，應提供相對的訓練課程及適應時間，如此則可以讓員工減少不必要的壓力、降低失敗風險及學到適當的工作技巧。

綜上，我們可以發現，部分主管人員不支持屬員參加輪調的原因，多半是因為避免組織內部出現工作效率降低的情形；而員工不願參加輪調的因素之一，可能是害怕踏出舒適圈，擔心自己無法適應新的工作內容及環境，並為此感到壓力。因

此，若組織能提供輪調人員適當的訓練支持，在他們輪調初期安排課程協助他們及早熟悉新的工作項目，不僅能降低員工的不適感受，對組織效率也不致造成太大影響。

### 3. 組織對輪調功能的定位

近年來，不管是企業或政府部門對工作輪調功能的定位，都逐漸從防止弊端發生及減少工作倦怠的工作設計方式，轉換為以人才培育為目的的人力資源管理策略。詹雅雯（2007）及紀宗賢（2017）的實證研究均顯示，企業若將輪調制度定位為培育員工多樣性技能與管理發展的策略性工具的話，員工會較樂於接受輪調的機會，而這對學習動機高的員工來說也是一種促進工作激勵的作法。

Gutteridge & Hutcheson（1986）認為應將工作輪調計畫列入組織生涯管理活動中；換言之，組織愈重視員工的工作輪調經驗，員工就愈會對公司之輪調制度給予整體滿意之評價。例如：可以考慮將輪調經驗作為陞遷條件之一，並列入陞遷相關規定（黃賀，1997）。蕭毓梅（2015）也提出類似建議，他認為組織應將輪調制度視為組織培育與發展人才的策略性工具，其具體做法是將輪調經驗列入晉陞辦法，若將輪調定位為一種培育主管人才的在職訓練，讓員工瞭解輪調對其職涯發展具有正面效益，對員工則可產生相當之激勵效果，並提昇其對輪調制度的重視程度。

然而，要注意的是，若過分強調工作輪調的人才培育功能，也可能造成未能參與輪調的員工有對陞遷無期待感及心生怠惰等負面情緒（黃琚珺，1997），因此，應該努力讓組織內部每一員工均有相同的機會參加職務輪調，當他們更深信組織的價值時，也會願意付出更多努力（黃先鋒等人，2005）。

### （三）小結

Brett（1984）曾提出，被輪調者往往將職務轉換視為一種干擾或破壞日常生活規則的事件，而激發輪調者的不安全感與焦慮感，他們為了消弭這種負面感受，潛意識常會刻意拒絕調整工作模式及學習新的工作方法，因而難以達成輪調效益。是故，組織要能成功推動工作輪調，並進而產生正面效益，必須設計一套足以激發員

工輪調意願的輪調制度，而這除了必須掌握好輪調制度的基本遊戲規則外，也必須保有實施彈性，以符合不同個人特質輪調者的需要。另外，輪調制度本身的明確度、完整性及組織的訓練支持度等因素亦是關鍵，建制一套制度並不難，但要使輪調制度徹底落實並使其發揮真正成效，真正的關鍵在於制度本身必須讓每一位員工打從心底支持並認同。

### 三、工作輪調制度之實施

以我國政府機關實施工作輪調的情形以觀，王永大（1996）發現各主管機關雖訂有輪調制度，但除了以防弊為目的之職期輪調制度較為貫徹外，屬於激勵性質的工作輪調卻多流於形式，其關鍵因素之一即為制度本身的不足。基此，本節主要係就工作輪調之實施原則與步驟探討之。

過去文獻指出（江幡良平，1989；Cheraskin & Campion,1996；徐淑琳，2001），辦理工作輪調應把握以下幾點原則：（1）將輪調計畫整合至教育訓練和生涯發展系統；（2）執行輪調計畫應以最少的成本獲得最大效益；（3）工作輪調的具體內涵應配合實施目的加以檢討；（4）實施工作輪調的調動路線與調職期限應保有彈性；（5）應就員工的能力進行評估及考核，以選擇適當人選參與輪調；（6）對於因工作輪調而無法適應新職務的員工，應保證他們可以回到原職務，且不會有任何負面影響。

Triggs & King（2000）將實施工作輪調的步驟逐項列出，包含：（1）設定目的（Set Goals）；（2）調查組織現況（Survey Existing Conditions）；（3）工作分析（Analyze Tasks）；（4）發展工作輪調計畫（Develop the Rotation Schedule）；（5）提供訓練和緩衝期（Provide Training and Break-in Period）；（6）執行輪調計畫（Implement the Schedule）；（7）後續評估（Monitor the Program）。

李長貴等（2007）則認為，企業在辦理輪調作業時，通常循以下程序辦理：

- (一) 瞭解職務的空缺：調任的實施，首先必須透過工作關係計畫，瞭解組織內部各單位的業務狀況、異動情形、預期的生產作業及人力需求評估，以盤點可能的職務空缺。
- (二) 瞭解員工的現況：當職務出缺時，就要預估需要多少員工？員工應具備哪些資格條件？是否透過內部的輪調作業來遞補？其次，應進一步瞭解員工的工作現況、專長及學識才能，作為調任的依據。
- (三) 考慮需否輪調：管理者應透過下列問題之考慮，決定員工需不需要參與輪調：
  - (1) 久任現職者，其工作表現是否優良？
  - (2) 人地是否相宜？
  - (3) 與同事間團隊合作關係如何？
  - (4) 對於現職是否已感到工作倦怠？
  - (5) 組織編織是否適合進行人事調整？
- (四) 如何辦理輪調：因輪調的目的不同，而有以下幾種辦理方式：
  - (1) 為增加員工的職務歷練經驗時，以調任不同職務為原則；
  - (2) 為改變工作環境時，以調任不同單位，而工作內容相同者為原則；
  - (3) 為調劑工作情緒，以調任不同工作內容的職務為原則；
  - (4) 為使員工學以致用或符合性向者，所調職務以符合員工專長和性向為原則；
  - (5) 為配合組織編制調整，以業務需要為原則。
- (五) 輪調作業與面談：輪調作業的發動，可能由員工主動申請，也可能由用人單位因業務需要或人才培育考量，而主動辦理；在輪調期程上，可以定期辦理或隨時辦理。重要的是，實施輪調作業一段時間後，應由人事單位或直接上級主管與被輪調者進行面談，以瞭解新職務的適應情形。

實務上，不管是企業或政府部門，實施輪調作業時往往忽略了後續評估作業的重要性，也就是說，管理者未能持續追蹤、考核輪調參與者的工作績效表現，也沒有定期檢視輪調制度是否出現了問題。雖然我們很難去評估實施職務輪調所產生的成本與績效為何，但也不能以此為藉口，而省略評估作業(黃琬琿, 1997)。Triggs & King (2000) 建議，輪調計畫的後續評估可採用問卷調查的方式進行，以量化的

方式分析輪調計畫的成效，包含生產量、生產品質及人員流動率等數據；李長貴等（2007）則是建議以面談的方式，瞭解輪調參與者的適應問題，這些都可作為後續精進輪調政策之參考依據。

## 伍、人事人員職務歷練制度概述

有關人事人員的職務輪調，可分為「以防弊為目的」之主管人員職期輪調，及「以培育為目的」之職務歷練制度，因前者非屬本研究範圍，故不加以贅述；而職務歷練制度目前主要是依據「強化人事人員職務歷練作業規定」（以下簡稱職務歷練規定）辦理，以下僅就該制度實施方式及配套措施說明之。

### 一、實施方式

人事總處基於人才培育發展之考量，自 106 年 1 月起實施人事人員職務歷練政策，並訂定職務歷練規定以資遵循。其實施目的在於豐富人事人員工作經驗及增加職務歷練，以致提升各人事機構業務推動之效能<sup>13</sup>。實施方式包含兩大主軸，分別是「強化職務歷練」及「擴大交流比例」，以下分別敘述之。

在強化職務歷練部分，職務歷練規定第二點中明定納入歷練之職務範圍，包含：

- （一）簡任第十職等至第十一職等主任職務。
- （二）簡任第十職等至第十一職等專門委員或其他職務列等相同之職務。
- （三）單列或跨列薦任第九職等主任、科長、組長或其他職務列等相當之職務。
- （四）跨列薦任第九職等專員或其他職務列等相當之職務。

申言之，總處與中央主管機關<sup>14</sup>及所屬機關人事機構辦理上開四項職務之甄審（選）作業時，所遴選之人員須具相當（同）職務列等職務一定期間、不同人事機構（含總處）歷練經驗之資格條件，始得陞任。具體陞任條件整理如下圖：

---

<sup>13</sup> 參照 2017 年 1 月 5 日人事總處總處綜字第 1060034389 號函。

<sup>14</sup> 職務歷練規定第二點第二項：「本作業規定所稱主管機關，指行政院與所屬中央二級機關、相當二級或三級機關之獨立機關、直轄市政府、直轄市議會、縣（市）政府及縣（市）議會。」

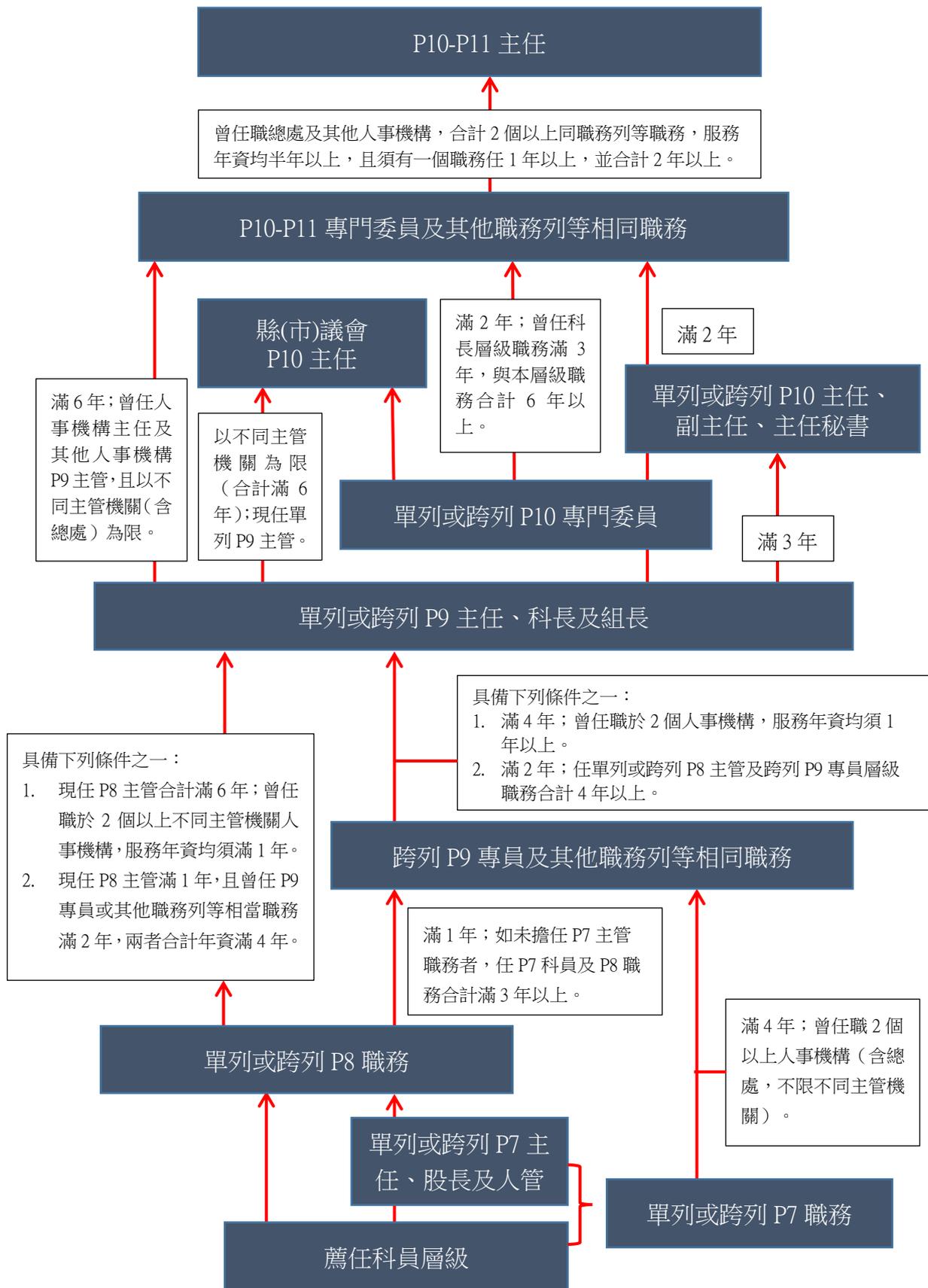


圖 5-1 中央人事人員職涯發展地圖

資料來源：人事總處 105 年 8 月 12 日會議研商資料及本研究繪製。

\*P10 代表薦任第十職等、P6 代表薦任第六職等、P5 代表委任第五職等，餘此類推。

在跨主管機關交流比例部分，其實過去在人事管理要點<sup>15</sup>中也有類似規定，惟當有職務出缺時，人事主管多半傾向以內陞方式辦理遴補，因為這樣不僅對內部同仁有激勵作用，也能確保業務賡續順利推動，換言之，實務作業上，各人事機構多係以最低交流比例標準辦理。人事總處為了促進各級人事機構間人事人員的交流，於職務歷練規定中提高了部分職務的外補<sup>16</sup>比例，適用機關範圍包含：人事總處、中央人事機構及直轄市政府，例如：中央各主管機關跨列薦任第九職等專員職務出缺之遴補，從每滿六人至少應有一人外補（人事管理要點第十五點第一項第二款），提升為每滿五人至少應有二人外補（職務歷練規定十一點第二項）。有關人事管理要點及職務歷練規定外補比例之比較，整理如表 5-1。

表 5-1 人事管理要點與職務歷練外補比例比較表

出缺職務	人事管理要點	職務歷練規定
中央各主管機關單列或跨列 P10 人事室主任職務	每滿三人至少應有 <u>一人</u> 以公開甄選方式遴補其他主管機關人事機構人員。	每滿三人至少應有 <u>二人</u> 外補。
中央各主管機關簡任 P10 至 P11 專門委員或其他職務列等相同之職務	每滿 <u>六</u> 人至少應有 <u>一人</u> 以公開甄選方式遴補其他主管機關人事機構人員。	每滿 <u>三</u> 人至少應有 <u>二人</u> 以公開甄選方式遴補其他主管機關人事機構人員。

<sup>15</sup> 人事管理要點第十五點規定：「為加強人事人員交流，人事人員調任，應兼顧各主管機關人事機構相互間及同一主管機關人事機構上下層級間之交流。各級人事人員之交流依有關法令及下列規定辦理：……」。

<sup>16</sup> 公務人員陞遷法第二條規定：「公務人員之陞遷，應本人與事適切配合之旨，考量機關特性與職務需要，依資績並重、內陞與外補兼顧原則，採公開、公平、公正方式，擇優陞任或遷調歷練，以拔擢及培育人才。」公務人員陞遷法施行細則第三條規定：「各機關人事單位於辦理陞遷前，應依本法第二條所定原則，簽報機關首長決定職缺擬辦內陞或外補後再行辦理。」因此，實務上機關職務出缺時，係由機關首長決定以「內陞」或「外補」方式遴補，所謂內陞是指機關職務出缺時，由本機關該職務列等較低的人員陞任之；外補則是指以公開甄選方式遴補其他機關人員。

出缺職務		人事管理要點	職務歷練規定
單列或跨列 P9 主任、科 長、組長職 務	中央各主管 機關	每滿五人至少應有二人 以公開甄選方式遴補其 他主管機關人事機構人 員。	每滿四人至少應有二人 以公開甄選方式遴補其 他主管機關人事機構人 員。但機關所在地為宜 蘭縣、花蓮縣及台東縣 另有規定。
	直轄市政府	同上。	每滿五人至少應有二人 以公開甄選方式遴補其 他主管機關人事機構人 員。
跨列 P9 專員 或其他職務 列等相當之 職務	中央各主管 機關	每滿六人至少應有二人 以公開甄選方式遴補其 他主管機關人事機構人 員。	每滿五人至少應有二人 以公開甄選方式遴補其 他主管機關人事機構人 員。
	直轄市政府	每滿十二人至少應有一 人以公開甄選方式遴補 其他主管機關人事機構 人員。但情形特殊，報經 總處核准者不在此限。	每滿五人至少應有一人 以公開甄選方式遴補其 他主管機關人事機構人 員。

資料來源：本研究整理。

值得注意的是，總處在最近一次<sup>17</sup>修訂本歷練規定時增訂了優先陞任與排除條款，大致說明如下：

- (一) 曾於職責繁重機關<sup>18</sup>歷練者得優予考量陞任：基於部分機關職責較為繁重，人事同仁多半「避之唯恐不及」，因此為了鼓勵人事人員勇於任事，而增訂本條款。例如：現任單列或跨列薦任第九職等之科長，如表現優良、具有擬任職務任用資格且具有跨主管機關歷練經驗者，如曾於（或現於）職

<sup>17</sup> 最近一次修訂為 109 年 8 月 27 日修正公布。

<sup>18</sup> 參照 109 年 8 月 27 日修正之職務歷練規定第七點及修正說明，所稱職責繁重機關包含人事總處、視同業務單位之中央主管機關人事處（目前僅教育部人事處經行政院核定認列）及所轄人數達二千人以上之行政院所屬中央三級或四級機關（構）。

責繁重機關任職達一定期間<sup>19</sup>，得優予考量陞任薦任第九職等至簡任第十職等主任職務。

(二) 績優人員得免跨主管機關歷練：為拔擢優秀人才，增訂具有相關績優資格或重大功績<sup>20</sup>者，在陞任較現職高一層級職務時，得不受職務歷練規定所定應於二個以上主管機關人事機構任職之陞任限制。

最後，為保障職務歷練規定實施前即符合一定年資同仁之權益，職務輪調規定亦訂有過渡條款，渠等人員陞任第三點至第六點職務時，得不受應具備跨機關歷練之陞任限制<sup>21</sup>。

## 二、配套措施

基於人事一條鞭管理制度，人事人員除依法受服務機關首長直接指揮，同時也受上級人事主管機關指揮監督，具體而言，人事總處得透過人事業務績效考核之評分機制，有效監督各人事機構。因此，為有效執行職務歷練規定，人事總處自 106 年起於人事業務績效考核評分標準表（行政院組）中，增訂「人事人員交流比例」項目，人事機構辦理職務出缺遴補作業時，如依職務歷練規定所訂之交流比例辦理外補作業，則可以獲得加分。以「110 年度人事業務績效考核項目及評分標準表」為例，該項目滿分為 7 分，評分標準為：（1）單列或跨列薦任第 9 職等主任、科長、組長以上職缺，如以公開甄選方式遴補其他主管機關人事機構

---

<sup>19</sup> 依職務歷練規定第七點第一項規定，……具備以下各款之一者：（一）現任或曾任總處或視同業務單位之中央主管機關人事處薦任第九職等科長職務合計二年以上。（二）現任或曾任行政院所屬中央三級或四級機關（構）所轄人數達二千人以上之單列或跨列薦任第九職等主任、科長、組長或其他職務列等相當之職務合計三年以上。

<sup>20</sup> 職務歷練規定第八點：「擬陞任較現職高一層級之職務時，有下列各款之一者，不受本作業規定所定於二個以上主管機關人事機構（含總處）任職之陞任條件限制：（一）最近五年內獲選行政院模範公務人員。（二）最近三年內獲選總處核定績優人事人員。（三）最近三年內一次記二大功或同年度記功以上之獎勵累積達記二大功以上」。

<sup>21</sup> 參照職務歷練規定第九點規定。

人員者，得 5 分。(2) 有遴補職務所在地或鄰近地區其他主管機關人事機構人員者，得 2 分。而所稱鄰近地區，詳如表 5-2。

表 5-2 鄰近地區定義

職務所在地	鄰近地區
基隆市	臺北市、新北市、宜蘭縣
臺北市	基隆市、新北市、桃園市、宜蘭縣
新北市	基隆市、臺北市、桃園市、宜蘭縣
桃園市	臺北市、新北市、新竹縣、新竹市
新竹縣	桃園市、新竹市、苗栗縣
新竹市	桃園市、新竹縣、苗栗縣
苗栗縣	新竹縣、新竹市、臺中市
臺中市	苗栗縣、彰化縣、南投縣
彰化縣	臺中市、南投縣、雲林縣
南投縣	臺中市、彰化縣、雲林縣、嘉義縣、嘉義市
雲林縣	彰化縣、南投縣、嘉義縣、嘉義市
嘉義縣	南投縣、雲林縣、嘉義市、臺南市、高雄市
嘉義市	南投縣、雲林縣、嘉義縣、臺南市、高雄市
臺南市	嘉義縣、嘉義市、高雄市
高雄市	嘉義縣、嘉義市、臺南市、屏東縣
屏東縣	高雄市、臺東縣
臺東縣	屏東縣、花蓮縣
花蓮縣	臺東縣、宜蘭縣
宜蘭縣	基隆市、臺北市、新北市、花蓮縣

資料來源：人事總處 110 年 2 月 5 日總處綜字第 1100012238 號函。

為使具歷練經驗同仁更有機會晉升，及使各機關確依職務歷練規定所定資格條件辦理內陞作業，人事總處通函<sup>22</sup>請中央各主管機關人事機構於本歷練規定生效日<sup>23</sup>前，修訂各機關人事人員陞任評分標準表，並於個別選項中增訂「職務歷練與發展潛能」項目，符合職務歷練規定所訂擬陞任職務應具備資格條件者，得加計 5 分，並自 106 年 1 月 20 日起生效。

<sup>22</sup> 人事總處 106 年 1 月 5 日總處綜字第 1060034389 號函。

<sup>23</sup> 職務歷練規定係自 106 年 1 月 20 日起生效。

在人事一條鞭的制度下，人事人員隨著職務的晉升，可能會在不同性質的機關服務，甚至是擔任人事主管的角色，基於各機關業務性質迥異，人事業務也會隨著人員屬性不同，而適用不同的人事法規。人事總處請各機關將職務歷練經驗增訂於陞任評分標準表評分項目之作法，不僅可以鼓勵人事人員多參與跨機關職務歷練，也有助於制度化培育優秀人事主管，透過歷練減少本位主義、提升專業效能，以更全觀、更周全的視野處理人事業務。

### 三、小結

綜合以上論述，現行人事人員職務歷練規定之內涵及配套措施簡要整理如表 5-3。

表 5-3 人事人員職務歷練規定彙總表

人事人員職務歷練規定	
實施目的	豐富人事人員工作經驗、增加職務歷練及提升人事機構服務效能。
實施範圍	1. 強化職務歷練：總處及中央主管機關及所屬人事機構簡任第十職等至第十一職等主管及非主管職務、單列或跨列薦任第九職等主管職務及跨列薦任第九職等非主管職務。 2. 擴大交流比例：人事總處、中央人事機構及直轄市政府。
辦理時間	未明定，由各主管機關依職務出缺情形不定期辦理。
輪調方式	未明定，僅就各機關職務出缺交流比例予以限制。
輪調人數	同上。
其他規定	優先考量陞任條款、排除條款、過渡條款。
配套措施	陞遷加分機制、人事業務績效考核

資料來源：本研究整理。

我們可以發現，人事人員職務歷練制度之實施範圍目前仍僅限於總處及中央人事機構之特定職務，也就是說，當人事人員欲陞任地方政府人事機構相當層級之職務時，並不需要具備跨機關歷練經驗及年資限制，僅需符合公務人員陞遷法及相關規定即可陞任。另一方面，若以制度之實施目的以觀，不論是中央或地方人事人員，均有豐富工作經驗及提升人事機構服務效能之需求，也因為職務歷練制度緊密結合歷練經驗與陞遷資格條件，基於制度衡平性之考量，未來似可考慮擴大適用至地方政府各級人事機構，以使人事人員在陞遷資格上有一致性之標準。

另外，職務歷練規定中，總處在辦理時間、輪調方式及輪調人數上均未明確規範，因採不定期輪調，實務上各主管機關在執行歷練制度上也較為被動，往往是在職務出缺時才有可能循外補程序辦理，不僅是人事主管難以掌握各機關具輪調意願且值得培育之潛在人選，人事人員也無正式管道抒發輪調意願或提出輪調申請。

是故，如欲提升人事人員職務歷練比例並進而發揮輪調成效，於制度設計上，除透過消極的外補比例限制外，尚須有積極性的人事作為始能有效推動，例如：由總處規劃制度性輪調，定期調查各主管機關人事人員輪調意願，每半年或一年媒合一次；或是在事求人網站上增置「人」求「事」功能，提供具輪調意願之人事人員依志趣及機關地理位置等因素填寫輪調志願。

## 參考文獻

- 王永大，1996，〈工作輪調與公務員工作生活品質提昇之研究（續）〉，《人事管理》，33(2):12-18。
- 王惠貞，2018，《公務人員職期遷調制度之研究—以主計人員為例》，臺中科技大學會計資訊系碩士論文。
- 丘周剛主編，2018，《現代人力資源管理：新趨勢與發展》，新北：新文京開發出版股份有限公司。
- 江幡良平著；顏文香編譯，1989，《企業幹部培育戰略》，台北：清華企管中心（超越企管）。
- 何春燕，2016，《本國銀行之工作輪調對員工的影響》，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 何瑞枝，2012，〈運用 SEM 探討工作輪調、工作滿足與組織公民行為之關係研究〉，《中原企管評論》，10(2):51-74.
- 吳秉恩主編，2017，《人力資源管理：理論與實務》，台北：華泰文化事業有限公司。
- 吳秋麗，2012，《臺中市戶政人員職務輪調對戶政業務之影響》，國立中興大學國家政策與公共事務研究所碩士論文。
- 吳泰成、周威廷，2011，〈公部門推動策略性人力資源管理架構芻議〉，《研考雙月刊》，35(3):113-120。
- 吳淑麗，2017，《高雄市立公立中小學人事主管工作輪調認知與組織承諾之研究—以人格特質為調節變項》，國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文。
- 吳靄書，1985，《企業人事管理》，台北：大中國圖書股份有限公司。

- 李正綱、張曉芸、康嘉琦，2002，〈工作輪調與工作滿足關係之研究〉，《景文技術學院學報》，12(下):13-26。
- 李長貴、諸承明、余坤東、許碧芬、胡秀華，2007，《人力資源管理－增強組織的生產力與競爭優勢》，台北：華泰文化事業股份有限公司。
- 李逸如，2005，《醫師對輪調訓練知覺、工作滿足及組織承諾之研究－以高雄醫學大學附設中和醫院、高雄市立小港醫院為例》，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 李德治、洪麗美、劉銀讚、王仁博，2015，〈個人與組織契合度、情緒智力對工作輪調意願的影響〉，《弘光人文社會學報》，18:119-136。
- 洪美秋，2016，《個人特質對接受職務調整意願之影響》，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 紀宗賢，2017，《影響客服人員接受工作輪調意願之因素探討》，國立高雄第一科技大學運籌管理系碩士論文。
- 徐淑琳，2001，《我國大學圖書館館員工作輪調之研究》，國立政治大學圖書資訊研究所碩士論文。
- 馬瑞雲，2008，《公務人員職務輪調制度之研究》，國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
- 陳金貴，1998，〈建立公務人員職務輪調制度研究〉，考試院考銓研究報告。
- 陳靜琴，2019，《公部門人力資源管理與輪調制度：以人事（政風）、主計及出納人員為例》，國立臺東大學公共與文化事務系碩士論文。
- 傅肅良，1988，《員工訓練學》，台北：三民書局。
- 曾薰瑤、施麗梅、王金城，2019，〈工作輪調與組織公民行為之關聯性--以信任、工作滿足為中介變數〉，《醒吾學報》，60:63-96。
- 黃先鋒、廖敏齡、周澤民，2005，〈工作輪調、工作滿足與組織承諾相關性之實證研究〉，《人力資源管理學報》，5(4)，107-129。

- 黃英忠，2003，《現代管理學》，台北：華泰文化事業有限公司。
- 黃英忠、黃培文，2004，〈工作適性的組織、群體及職務層次對工作滿意、工作績效與工作轉換意圖的同時效果—以台灣休閒旅館業餐飲部員工為例〉，《第九屆餐飲管理學術研討會論文集》，台北：財團法人中華飲食文化基金會，頁 101-138。
- 黃朝盟，1999，〈公務人員職務輪調制度之影響評估〉，《行政暨政策學報》，1:185-218。
- 黃琬珺，1997，〈以質化研究方式探討企業工作輪調實施之利弊〉，《長榮學報》，1(1):29-45。
- 黃賀，1997，《我國企業工作輪調實施現況之研究》，行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告。
- 楊振弘，2015，《員工工作輪調、職涯滿意與心理資本關係之研究》，淡江大學企業管理學系碩士論文。
- 詹雅雯，2007，《探討工作輪調對於組織人力運用效益之影響—以 E 銀行為例》，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 趙皇賓，2002，《工作輪調對員工生涯發展結果影響之探討—以臺灣國產汽車前五大大製造業為例》，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 劉紀儀，2019，〈影響員工工作輪調因素之初探—以台灣某電信公司為例〉，《科技與人力教育季刊》，5(3):70-96。
- 蔡鵬輝，2011，《關務人員對職務輪調認知與工作滿意關係之研究-以財政部高雄關稅局為例》，國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文。
- 蕭毓梅，2015，《探討影響工作輪調效益的因素—以 HT 公司為研究對象》，國立臺灣師範大學高階經理人企業管理碩士專班論文。
- 羅貞玲，2017，《行政院環境保護署人力流動之研究》，國立臺灣大學政治學研究所碩士論文。

- Anderson, J. C., G. T. Milkovich, & A. Tsui. 1981. "A Model of Intra-Organizational Mobility." *The Academy of Management Review*. 6(4):529-538.
- Anthony, W. P., P. L. Perrewe, & K. M. Kacmar. 1993. *Strategic Human Resource Management*. New York: The Dryden Press.
- Bennett, B. 2003. "Job Rotation: Its Role in Promoting Learning in Organizations." *Development and Learning in Organization*. 17(4):7-9.
- Brett, J. M. 1984. "Job Transitions and Personal and Role Development." In K. M. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. Greenwich, CT: JAI Press, 2:155-185.
- Campion, M. A. & C. L. McClelland. 1993. "Follow-up and Extension of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs." *Journal of Applied Psychology*. 78(3):339-351.
- Campion, M. A., L. Cheraskin, & M. J. Stevens. 1994. "Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation." *The Academy of Management Journal*. 37(6):1518-1542.
- Cheraskin, L. & M. A. Campion. 1996. "Study Clarifies Job-Rotation Benefits." *Personnel Journal*. 75(11):31-36.
- Cosgel, M. M. & T. J. Miceli. 1999. "Job Rotation: Cost, Benefits, and Stylized Facts." *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*. 155(2): 301-320.
- Fisher, C. D., L. F. Schoenfel, & J. B. Shaw. 2005. *Human Resource Management*. Houghton Mifflin: USA.
- Gutteridge, T. G. & P. G. Hutcheson. 1984. "Career Development." In Leonard Nadel (Ed.), *The Handbook of Human Resource Development*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hackman, J. R. & G. R. Oldham. 1980. *Work redesign*. Reading, MA: Addison.

Hazzard, L. & J. Mautz. 1992. "Job Rotation Cuts Cumulative Trauma Cases." *Personnel Journal*. 71(2):29-32.

Robbins, S. P. & T. A. Judge. 2017. *Organizational Behavior, 17th Edition*. NC: Pearson.

Wexley, K. & G. Latham. 2002. *Developing & Training Resources in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

# 附錄

## 修正強化人事人員職務歷練作業規定

106年1月5日總處綜字第1060034389號函訂定

107年5月31日總處綜字第1070042595號函修正

108年2月1日總處綜字第1080026762號函修正

109年8月27日總處綜字第1096000004號函修正

- 一、行政院人事行政總處（以下簡稱總處）為豐富人事人員工作經驗，增加職務歷練，特訂定本作業規定。
- 二、總處與中央主管機關及所屬機關人事機構下列職務之遴補，及人事人員派免遷調等相關作業，依本作業規定辦理；本作業規定未規定者，依行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點（以下簡稱設置管理要點）之規定辦理：

- （一）簡任第十職等至第十一職等主任職務。
- （二）簡任第十職等至第十一職等專門委員或其他職務列等相同之職務。
- （三）單列或跨列薦任第九職等主任、科長、組長或其他職務列等相當之職務。
- （四）跨列薦任第九職等專員或其他職務列等相當之職務。

本作業規定所稱主管機關，指行政院與所屬中央二級機關、相當二級或三級機關之獨立機關、直轄市政府、直轄市議會、縣（市）政府及縣（市）議會。

本作業規定所稱人事人員，指行政院所屬及地方各級人事機構人事人員，與總處及具機關性質之直轄市政府人事處之業務單位、秘書室人員。

本作業規定所定職務及任職年資，除有特別規定外，以人事人員職務及任職年資為限。

本作業規定所稱職務列等相同或相當之職務，以與所定職務同屬主管或非主管職務者為限。

占服務機關職缺，派在人事機構服務者，視為人事人員職務及任職年資；占中央主管機關及所屬機關職缺，派在人事機構服務者之職缺遴補，準用本作業規定。

- 三、擬陞任簡任第十職等至第十一職等主任職務者，除第二項特別規定外，應具備下列各款之一：

- (一)現任簡任第十職等至第十一職等專門委員或其他職務列等相同之職務，且於總處及主管機關人事機構分別任本款職務半年以上，其中須有一個職務任一年以上，並合計二年以上。
- (二)現任縣(市)議會人事室簡任第十職等主任職務，且擔任本款職務合計五年以上。但擔任本款職務期間督辦人事業務績效考核，成績列該組特優或其他相當等級達兩次以上者，其年資合計限制得降至四年。
- (三)現任直轄市政府人事處單列簡任第十職等主任秘書或專門委員職務，且擔任本款職務合計五年以上。

擬陞任教育部所屬國立大學簡任第十職等至第十一職等主任職務者，應具備下列各款之一：

- (一)現任簡任第十職等至第十一職等專門委員或其他職務列等相同之職務，且擔任本款職務合計二年以上。
- (二)現任單列或跨列簡任第十職等主任、副主任或其他職務列等相當之職務，且擔任本款職務合計四年以上。
- (三)現任第一款職務，且擔任前二款職務合計四年以上。

擬陞任直轄市議會人事室簡任第十職等至第十一職等主任職務應具備之條件，比照第一項規定辦理。

四、擬陞任簡任第十職等至第十一職等專門委員或其他職務列等相同之職務者，應具備下列各款之一：

- (一)現任單列或跨列簡任第十職等主任、副主任或其他職務列等相當之職務，且擔任該等職務合計二年以上，並具備下列條件之一：
  - 1、曾分別任單列或跨列薦任第九職等主任、科長、組長與單列或跨列簡任第十職等專門委員或其他職務列等相當之職務。
  - 2、曾任單列或跨列薦任第九職等主任、科長、組長或其他職務列等相當之職務三年以上。
- (二)現任單列或跨列簡任第十職等專門委員或其他職務列等相當之職務，且擔任該等職務年資合計二年以上，並曾任單列或跨列薦任第九職等主任、科長、組長或其他職務列等相當之職務合計三年以上，兩者年資共計六年以上。
- (三)現任單列或跨列薦任第九職等主任、科長、組長或其他職務列等相當之職務，並具備下列條件：
  - 1、曾於二個以上主管機關人事機構(含總處)任本款職務合計六年

以上。

2、現任或曾任各人事機構與本款所定職務列等相當之主任。

擬陞任縣(市)議會人事室簡任第十職等主任職務者，應具備下列各款之一：

- (一)現任單列或跨列簡任第十職等專門委員或其他職務列等相當之職務。
- (二)現任單列薦任第九職等主任、科長、組長或其他職務列等相同之職務，且曾於二個以上主管機關人事機構(含總處)任單列或跨列薦任第九職等主任、科長、組長或其他職務列等相當之職務，合計六年以上。

五、擬陞任單列或跨列薦任第九職等主任、科長、組長或其他職務列等相當之職務者，應具備下列各款之一：

- (一)現任跨列薦任第九職等專員或其他職務列等相當之職務，且於二個以上人事機構(含總處)分別任本款職務一年以上，並合計四年以上。但占同一主管機關不同人事機構之職缺，以借調、支援或派駐等方式，實際皆於同一人事機構服務者，視同於一個人事機構任職。
- (二)現任跨列薦任第九職等專員或其他職務列等相當之職務，且擔任該等職務合計二年以上，並曾任單列或跨列薦任第八職等主管職務，兩者年資共計四年以上。
- (三)現任公立醫療機關(構)單列或跨列薦任第八職等主管職務，且於二個以上人事機構分別任本款或其他職務列等相當之職務一年以上，並合計六年以上。但於公立醫療機關(構)任本款職務合計三年以上者，其年資合計限制得降至五年。
- (四)現任單列或跨列薦任第八職等主管職務，且於二個以上主管機關人事機構分別任本款職務一年以上，並合計六年以上。
- (五)現任單列或跨列薦任第八職等主管職務，且擔任該等職務合計一年以上，並曾任跨列薦任第九職等專員或其他職務列等相當之職務，且擔任該等職務合計二年以上，兩者年資共計四年以上。

擬陞任教育部所屬國立大學薦任第八職等至第九職等組長職務者，應符合前項規定，或具備下列各款之一：

- (一)現任跨列薦任第九職等專員或其他職務列等相當之職務，且擔任本款職務合計四年以上。
- (二)現任單列或跨列薦任第八職等職務，且擔任本款職務合計六年以上。
- (三)現任跨列薦任第九職等專員或其他職務列等相當之職務，且擔任該等

職務合計二年以上，並曾任單列或跨列薦任第八職等職務合計二年以上，兩者年資共計五年以上。

- (四)現任單列或跨列薦任第八職等職務，且擔任該等職務合計二年以上，並曾任跨列薦任第九職等專員或其他職務列等相當之職務合計二年以上，兩者年資共計五年以上。

依前項各款規定陞任教育部所屬國立大學薦任第八職等至第九職等組長職務後，陞任或調任應符合下列規定：

- (一)擬陞任較高職務或調任單列或跨列薦任第九職等之主任者，須曾於二個以上人事機構任單列或跨列薦任第九職等主管職務。
- (二)擬任單列簡任第十職等主管以上之職務者，須曾於二個以上主管機關人事機構（含總處）任單列或跨列薦任第九職等主管以上之職務。

六、擬陞任跨列薦任第九職等專員或其他職務列等相當之職務者，應具備下列各款之一：

- (一)現任單列或跨列薦任第八職等之職務，且擔任該等職務合計一年以上，並曾分別任薦任科員或其他職務列等相當之職務與單列或跨列薦任第七職等主任、股長、人事管理員或其他職務列等相當之職務。
- (二)現任單列或跨列薦任第八職等之職務，且擔任該等職務合計一年以上，並曾任薦任科員或其他職務列等相當之職務，兩者年資共計三年以上。
- (三)現任單列或跨列薦任第七職等之職務，且於二個以上人事機構（含總處）任本款職務合計四年以上。

總處內不同處室之遷調，或主管機關人事機構不同科室之遷調，得視同前項第三款所稱於二個以上人事機構任職。

前二項任職職務及服務年資之採計，以銓敘審定薦任職務者為限，並包含借調同一機關一年以上之年資。

七、為鼓勵人事人員至職責繁重機關歷練，現任單列或跨列薦任第九職等主任、科長、組長或其他職務列等相當之職務，擬陞任薦任第九職等至簡任第十職等主任職務者，除具有擬陞任職務任用資格，並具與現職職務列等相當之二個以上人事機構（含總處）職務歷練經歷且工作成效優良外，其具備下列各款之一，得優先考量陞任：

- (一)現任或曾任總處或視同業務單位之中央主管機關人事處薦任第九職等科長職務合計二年以上。

(二)現任或曾任行政院所屬中央三級或四級機關(構)所轄人數達二千人以上之單列或跨列薦任第九職等主任、科長、組長或其他職務列等相當之職務合計三年以上。

前項第二款之所轄人數，以任職機關及其所屬機關為計算範圍，並依設置管理要點第四點之附表三「行政院所屬各級行政機關、學校、事業機構人事人員員額設置標準表」說明二計算。

八、擬陞任較現職高一層級之職務時，有下列各款之一者，不受本作業規定所定於二個以上主管機關人事機構(含總處)任職之陞任條件限制：

(一)最近五年內獲選行政院模範公務人員。

(二)最近三年內獲選總處核定績優人事人員。

(三)最近三年內一次記二大功或同年度記功以上之獎勵累積達記二大功以上。

前項第二款及第三款以發生於本作業規定一百零九年八月二十七日修正生效後為限。

九、於一百零六年一月十九日(含當日)前，任職年資符合下列規定，且現任下列職務者，其陞任時不受第三點至第六點規定之限制。但有符合本作業規定資格人員參加甄審(選)時，以優先選用為原則：

(一)擔任簡任第十職等至第十一職等專門委員或其他職務列等相同之職務合計三年以上，擬陞任簡任第十職等至第十一職等主任職務。

(二)擔任單列或跨列簡任第十職等主任、副主任或其他職務列等相當之職務合計二年以上，並曾任單列或跨列薦任第九職等主任、科長、組長或其他職務列等相當之職務合計二年以上，兩者年資共計五年以上，擬陞任簡任第十職等至第十一職等專門委員或其他職務列等相同之職務。

(三)擔任單列或跨列薦任第九職等主任、科長、組長或其他職務列等相當之職務合計五年以上，擬陞任簡任第十職等至第十一職等專門委員或其他職務列等相同之職務。

(四)擔任單列薦任第九職等主任、科長、組長或其他職務列等相同之職務合計五年以上，擬陞任縣(市)議會人事室簡任第十職等主任職務。

(五)擔任跨列薦任第九職等專員或其他職務列等相當之職務合計四年以上，擬陞任單列或跨列薦任第九職等主任、科長、組長或其他職務列

等相當之職務。

- (六)擔任單列或跨列薦任第七職等職務合計四年以上，擬陞任跨列薦任第九職等專員或其他職務列等相當之職務。

降調人員陞任與降調前職務相當層級以下之職務、原住民族委員會與所屬人事機構遴用具原住民身分人事人員，及一百零六年一月十九日(含當日)前已派在關務機關人事機構之現職人員陞任關務機關人事機構職務之情形，得不受第三點至第六點規定限制。

- 十、人事人員曾於行政院所屬以外人事機構與考試院及所屬機關辦理人事行政工作之服務年資，得依第三點至第六點及第九點規定採計。

行政院所屬以外人事機構與考試院及所屬機關辦理人事行政工作之現職人員，擬陞任下列職務，得視為本作業規定之現任人事人員：

- (一)單列或跨列薦任第九職等主任、科長、組長或其他職務列等相當之職務。

- (二)跨列薦任第九職等專員或其他職務列等相當之職務。

總處與直轄市政府人事處所屬訓練機構辦理人事行政工作之服務年資，得依第三點至第六點及第九點規定採計，且現職人員得視為現任人事人員相當職務。

第一項及第三項辦理人事行政工作之服務年資，僅得分別採計為一個主管機關人事機構任職年資。

各人事機構職務因組織法規、組織調整或報經總處核准等情事，由其他主管機關人事機構(含總處)現職人事人員借調、兼任或代理一年以上，得視其職務性質採計為本作業規定所定於二個以上主管機關人事機構(含總處)任職年資。

- 十一、下列職務出缺之遴補，每滿三人至少應有二人以公開甄選方式遴補其他主管機關人事人員：

- (一)簡任第十職等至第十一職等專門委員或其他職務列等相同之職務。  
(二)中央單列或跨列簡任第十職等人事室主任職務。

下列職務出缺之遴補，每滿五人至少應有二人以公開甄選方式遴補其他主管機關人事人員：

- (一)直轄市政府單列或跨列薦任第九職等主任、科長、組長或其他職務列等相當之職務。  
(二)總處、中央跨列薦任第九職等專員或其他職務列等相當之職務。

總處、中央單列或跨列薦任第九職等主任、科長、組長或其他職務列等相當職務出缺之遴補，每滿四人至少應有二人以公開甄選方式遴補其他主管機關人事人員。

直轄市政府跨列薦任第九職等專員或其他職務列等相當職務出缺之遴補，每滿五人至少應有一人以公開甄選方式遴補其他主管機關人事人員。

占服務機關職缺，派在人事機構服務之情形，應納入前四項公開甄選之人數計算。

機關所在地為宜蘭縣、花蓮縣及臺東縣之中央單列或跨列薦任第九職等主任、組長或其他職務列等相當職務出缺之遴補，以各該中央主管機關及其所屬機關職務出缺數計算，每滿三人應有一人遴補宜蘭縣、花蓮縣或臺東縣政府所屬人事人員。

十二、下列職務或情形，不受第三點至第六點及第十一點規定限制：

- (一)外交部人事處占部缺之專門委員與科長職務及該部領事事務局人事室主任職務。
- (二)總處秘書室主任職務。
- (三)海洋委員會海巡署、中央銀行、警察機關、離島及偏遠地區等人事機構職務。
- (四)因個人健康、家庭因素或其他特殊情形經專案報總處核定者。

十三、總處及中央主管機關人事機構於辦理單列或跨列薦任第九職等主任、科長、組長以上職務出缺遴補之公開甄選作業時，應組成評選小組辦理面試。

評選小組置成員五人，其中至少應有二人為其他中央主管機關人事機構簡任人員（以下簡稱外部成員）。

評選小組外部成員之遴選程序如下：

- (一)中央主管機關人事機構於辦理公開甄選作業前，應敘明主管機關人事機構、出缺職務之職務列等、職稱及所在機關，以電子郵件傳送至總處設置之專用電子信箱（hrm@dgpa.gov.tw）。
- (二)總處提供外部成員輪值名單送中央主管機關人事機構據以洽邀。

第一項職務出缺遴補之公開甄選，如以平調方式辦理，中央主管機關人事機構（含總處）得審酌是否邀集外部成員擔任評選小組成員。

第一項職務如屬占服務機關職缺，派在人事機構服務者，得不受本點規定限制。

十四、人事人員下列職務之派免遷調程序如下：

- (一)跨列簡任第十職等以上須經甄審(選)之職務，由主管機關人事機構依規定程序遴選適當人員，並填列設置管理要點附表四「甄審(選)作業紀錄表」，經人事長面談後，再以派免建議函報請總處核派。但直轄市政府人事處簡任第十職等以上之職務，不在此限。
- (二)單列或跨列薦任第九職等主任、科長、組長或其他職務列等相當之職務，由主管機關人事機構依規定程序發布，並副知總處。

占服務機關職缺，派在人事機構服務之單列或跨列薦任第九職等主管以上職務者，其派令應副知總處，並在派令上加註派在人事機構服務之文字。