

113 年度精進人事業務建議獎勵得獎作品建議事項一覽表（供各機關內部管理參考之建議）

序 號	建 議 事 項 摘 要
編號：3	
作品名稱：談公部門人力資源傳承的循環接力賽~以建立中高階主管接班人計畫之實務操作模組為例	
1	一、建立機關接班人計畫作業流程並持續發展：建議各機關應對各關鍵重要職位建立一套完整的職位評估、篩選和培育發展作業機制。第一步從「釐清關鍵重要職位」出發，扣合機關任務使命、組織文化以明確界定職位需備的職能(任職標準或勝任條件，以下同)；第二步是盤點候位人選目前各方面的現況和職位需求標準間的差距，以評估機關內有無適任接班人選；最後再確定應如何培育發展，補強特定接班人才能力落差，並有效執行績效評量、記錄人才成長歷程，確保人才適任性，並伺機拔擢任用或汰除。
2	二、定期研析重要職位接班人才現況：提供機關首長知悉中高階管理職位所需之高潛力人才的數量多寡，以及確認候位人選勝任情況，建議至少每年撰擬人才分析報告，內容並應包括下列項目： (一)呈現關鍵重要職位，及其現職人員退離情形。 (二)依重要職位任職標準，評估可能的候位人選及其接班準備度：盤點各接班梯位之現有候位可能人員，並評估人選之核心能力(專業技能、領導才能)、潛質發展及績效表現，以及輔以個人發展計畫落實程度等分析資料。 (三)掌握現有職務接班情形之大數據資料，作為配套規劃之參據：掌握近3年內外部徵才比例、職務出缺率、陞遷數，以及未來3年屆退或可能退休人數，來評估未來重要職位預估出缺數，並逐步建立重要職位候位接班率等數據資料。
3	三、強化候位接班人選的評鑑與工具：建議建立因機關、職位制宜之系統化人才評鑑量表，並對內部專家實施評測前訓練，給予評鑑標準指導說明，以儘可能促成客觀公平之評測結果。其中能力評鑑建議含括現階段個人目前具備核心能力(專業技能、領導才能)程度外，尚需評估「績效&潛力」，績效評鑑指的是個人當下的產出，而潛力評鑑指的是「用達成未來職位目標所需要具備的勝任力來評估個人當下的能力及其成長可能性」。
4	四、扣合職能需求擘劃機關培育發展全貌地圖：建議視職位職能需求、機關資源可行性等以下8項多元培育發展方式，協助機關建立培育發展全貌地圖，內涵如下： (一)學識強化:配合職位需求至大學或研究所學習，以取得其他專業或更高學歷為目的。

序 號	建 議 事 項 摘 要
	(二)職系轉換:配合職位需求需轉換職系，透過研習專業課程獲得必要專業及轉職系學分。 (三)在職培訓:由機關內部主管或邀請外部專業講師進行課程傳授，以培養職位所需各項知能。 (四)職務輪調:運用工作輪調，擴大工作豐富度、廣度，以提高接班人專業能力、領導力及跨域管理能力。 (五)代理實習:實際代理主管業務並進行觀摩學習，豐富專業知能及處事方法，以提高實戰經驗。 (六)職務模擬:參與臨時性項目或專案會議工作，豐富個人經歷，以提高個人領導力及會議主持實戰經驗。 (七)師徒教導:運用高階管理者擔任教練或指導員以一對一方式，加速接班人成長。 (八)同儕競比:運用競比性活動，提高接班人主動參與意願及動機。 另建議讓現職高階主管以講師或教練身分積極參與教學工作及培育計畫，以全力支持機關人才發展及落實接班人計畫。
5	五、配合培育發展需求同步導入工作歷練機制：為強化工作職務歷練(包含單位內之工作內容豐富化、單位間之工作輪調常態化)，需有完整的配套措施例如建立內部輪調機制作業辦法(含有意願之主動輪調或無意願之強制輪調)，更重要的是需針對內部各職位之專業職能進行盤點，確認每個職位所需能力，以及衡量員工能力差距，並定期舉辦員工輪調調查與執行。另外職務輪調可結合陞遷與培育發展計畫同步進行，例如候位人員具備單位內或單位間工作輪調經驗，經評鑑與擬任候位職位所需職能有關，則能力評鑑得以加分或優先列入候位名單或陞任。
6	六、量身候位人選之個別發展計畫並定期追蹤評測隨時調整：個別適性發展計畫強調挹注在值得投資的少數人才，並針對所缺乏之勝任條件，進行一系列的培育及追蹤評測，以確保發展計畫能達到因材施教的目標。
7	七、定期研析接班人計畫成效，回饋並精進篩選及培育模式：透過有系統的追蹤、反饋及評核成效，進行篩選及培育模式之反覆修正，一方面有助持續性確保接班人計畫之完善，一方面有利確保各層級人才的無縫接班。
8	八、研析高潛力員工離職比例與主因，作為接班管理調整依據：建議深入瞭解高潛力員工離職的比例與主因，從中發現培育與接班管理的細節問題並改善，進而提升員工忠誠度與工作投入，進入良性永續循環。
9	九、主管機關應統籌建立業務單位及所屬機關高階人才共用庫：各機關對於內部一級單位以下主管(簡任第 11 職等以下)之接班人計畫建議應依機關組織文化、職位職能分依(本文)前述一至八建議及作業流程作妥適規劃，至於各主管機關業務單位一級主管及所屬機關主任秘書以上職位(簡任第 11 職等以上)，考量人才任用權責

序 號	建 議 事 項 摘 要
	及其職能需求具有共同性，為利人力資源統籌運用並減少相關行政人力重複投入，建議宜由主管機關統籌建立高階主管接班人計畫及人才共用庫。
編號：4	
作品名稱：一個小女孩的測量夢!運用「生態系統理論」建構女性測量員於公務職場之員工協助關懷措施	
10	一、人事單位層面 (一)設置女性測量員「員工資源小組(ERG)」：員工資源團體是由所屬族群代表性不足和被邊緣化的員工，依據多元化的主要面向與共同的經驗所組成。這類團體為成員提供安全空間以建立社群、分享資訊，並協助組織為所有員工營造具有歸屬感的文化。
11	(二)建置女性測量員專用「性騷申訴管道」：女性測量員在執行測量外業工作，包含：協助指界、實地測定界址、地籍圖重測、圖根清查、土地與建物複丈測量工作案件，涉及關係人有其財產利益，測量機關應提供女性測量員專用性騷及非理性民眾處遇之申訴管道，確保其執行測量職務之安全及防護措施。
12	(三)測量主管及檢查員宜由女性測量員優先陞任：女性測量員陞遷歷程會考量是否適合或家庭及生涯規劃等，人事制度的設計和職等與編制等亦會影響她們的陞遷意願。此外，女性測量員有其細膩度，對於測量工作有一定的幫助。因此，本研究建議測量主管及檢查員宜由女性測量員優先陞任，以優化測量陞遷制度與專業。
13	二、測量單位層面 (一)增設女性測量員專用淋浴間，並提供免費女性衛生用品：測量機關應妥善規劃女性測量員性別友善設施與空間，如提供專用淋浴室、登月計畫提供免費衛生用品及月經友善空間。 (二)訂製女性測量員外業測量專屬服裝：受訪女性測量員亦提到，若機關提供測量外業服裝，其「材質」一定要能透氣排汗，更要考量女性個別需求。 (三)依女性測量員「意願」搭配外業「測量助理」：建議機關應尊重女性測量員本身的意願及多元性別需求搭配外業「測量助理」，彈性的運用各種人力資源，提升測量效益。
14	三、測量場域層面 (一)配置女性測量員「外業專用安全包」：建議縣市在經費許可下，因地制宜規劃及配置女性測量員必要的軟硬體安全防護裝備，特別是配置女性測量員「外勤專用安全包」，內置防狼噴霧器、LED燈、安全哨、防身電擊

序號	建 議 事 項 摘 要
	器等。 (二)建置女性測量員「專用輕量型測量儀器」：因各測量機關所轄之土地態樣不同，測量環境與性質亦具多樣性，受訪女性測量員指出，支持將測量儀器輕量化，但須確保測量的穩定度和精準度。 (三)懷孕及分娩後三年之女性測量員暫停測量外業：測量外業場域工作繁重，且可能涉及安全問題，測量機關應配合女性測量員懷孕及分娩後三年暫停測量外業工作，改以協辦年度重測等內業工作為主，或優先分配「數值區」地籍測量。
15	四、測量文化層面 (一)開工典禮等活動應避免複製性別刻板印象：測量機關可透過年度地籍圖重測作業宣導會及下鄉拜會村里長活動中，適度讓女性測量員展現測量專業，避免複製性別刻板印象。 (二)至校園推廣測量扎根性平教育並製作 YouTube 影片：各縣市政府測量機關可透過，落實教育向下扎根校園計劃以及拍攝女性測量員於測量現況 YouTube 影片，讓學生們更深入了解各種不動產事務的相關知識，進行測量業務簡介，並宣導財產繼承性別平權、消除性別歧視及落實 CEDAW 所列各項性別平等權利相關議題，期盼藉此啟發學生對測量領域之興趣，擴展性平意識。
編號：6 作品名稱：「加班補償合理化，工作動力大爆發」～我國公務人員 加班補償未來調整模式之探討	
16	二、精進待命加班之加班費評價換算基準 (二)增加待命加班之加班費評價換算基準級距：建議各地方政府亦可比照教育部及所屬機關（構）學校，考量待命時間（值日、夜、假日或超過一定加班時數）、待命內容（較本職業務強度強弱或密度高低）及待命地點（在家、在辦公室或應加班地點）細分待命加班之加班費評價換算基準之級距，以更符合公務人員待命加班補償之公平性。
編號：7 作品名稱：建構系統性培育主管領導能力之研究-以新北市政府為例	
17	一、系統性規劃並建立主管職能架構：主管在組織中扮演承上啟下的角色，肩負組織重要價值的推動、工作指派、團隊指導及激發部屬潛力等重要職責，應建立有效且系統性之訓練架構，包含 8 大面向管理職能（政策管理、

序號	建 議 事 項 摘 要
	風險管理、問題分析、計畫管理、績效管理、資訊管理、溝通協調及團隊建立)。另在主管班課程結束後，學員回到工作場域將課程習得內容的實務運用一段時間後，再進行訓後調查，透過學員的回饋更能瞭解課程內容在實務運用上的成效，並作為未來課程滾動式調整之參考。
18	二、訓練與陞遷結合，強化訓練目的： 將訓練與陞遷結合，將對於強化訓練目的產生正面積極的激勵效果，能使參訓人員積極主動學習，並將參與訓練視為一種能力的提升，且在訓後優先獲得陞遷機會，達成適才適所，使訓練效益發揮至最大化。
19	三、訓練與需求結合，並採多元訓練模式： 依多元方式及互動學習辦理訓練，增加受訓學員學習興趣，並適時辦理各項因應時代之新知識等相關訓練，除擬定詳盡之訓練目標及完整之訓練架構外，找出受訓者之學習的動機及想增進之工作技能去規劃課程。
20	四、實施訓前需求調查及訓後績效回饋，增加辦理訓練之效益： 由於參訓學員的背景不同及需求不同，課程規劃前如能用問卷調查方式詢問參訓者對本次研習之期待、想要獲得的知識、想要解決的問題及對未來工作的規劃，將課程的規劃以一種互動交流的模式進行，能更切合學習者之需求。訓後績效回饋制度除對於課程辦理滿意度調查或訓後測驗外，也可以在訓後一段時間，請參訓者回饋訓練的課程在其身上是否有產生效益及作用甚至是改變產生訓練移轉。辦訓機關能藉由受訓者之回饋，更清楚得知訓練之成效，並作為下次辦理訓練的修正方向。
編號：8	
作品名稱：「高年級實習生」－從工程職系用人困境析論退休人力之再運用	
21	(三)工程機關現職工程人員對於工程實務經驗的累積，應與業界接軌： 土木工程人員薪資必須具備與民間的競爭力外，最重要的關鍵是在工作中能不能應用到其專業？原因在於公務機關部分業務都已委外，而委外著重於標準作業程序及包商履約管理；而進入民間營造業工作就是直接進入工地現場爬高鑽低，若干年之後，實戰經驗就產生了差距。
編號：10	
作品名稱：高階儲備人才發展之循證分析及策略－以桃園市政府為例	
22	(一)高階儲備人才培育及留任桃園市政府(以下簡稱本府)措施

序 號	建 議 事 項 摘 要
	1. 優先陞任通過薦升簡訓練合格之非主管人員，陞任薦任第九職等主管職： 各機關在薦任第九職等主管職務出缺，應優先考慮陞任已通過薦升簡訓練合格之非主管人員，另各機關針對通過薦升簡訓練合格之非主管人員，應適時檢討是否有缺乏相關職能，以致未能先陞任薦任第九職等主管職務，並且應提供相關訓練及職務歷練，強化人員所需職能及管理職所需領導能力。
23	2. 通過薦升簡訓練合格之主管人員適度跨域職務歷練： 從分析結果顯示，在單列或跨列薦任第九職等職務歷練次數以1至3次為最佳，且每次在同一職務所任時間太久亦不利於陞遷，一職務平均任職3年，爰對於通過薦升簡訓練合格之主管人員適度的職務歷練，增加不同工作經驗，培養更全觀的思考模式，有助於人員未來陞任簡任職務。另外，研究結果亦顯示，人員所具職系任用資格越多時，不受在目前服務機關陞任簡任職務之限制，更有機會至其他不同屬性機關陞任。
24	3. 機關支持是女性陞遷的推力，並持續加強簡任人員性別衡平： 適時強化各機關首長性別平等意識，例如在主管會議、共識營等場合，適時宣導性別平等的觀念，在陞遷上避免性別歧視，並且在簡任職務出缺時，優先考量女性人選，得以加速簡任女性人數的增加。另外，從薦升簡訓練參訓意願情形，機關首長的支持對於女性來說，相較男性，是重要的參訓動機，機關首長適時表達對女性的工作支持及肯定，將促使女性更有向上陞遷的動力。
25	4. 鼓勵同仁在職進修，建構高階儲備人才培訓計畫： 從研究結果可知，具碩士以上學位的同仁相較有意願參加訓練。本府近幾年為鼓勵同仁在職進修，訂定「桃園市政府及所屬各機關學校公務人員申請公餘進修費用補助作業要點」，並與大專院校合作開設學分班，例如與中央大學合作開設「高階行政管理碩士學分班」、與臺灣海洋大學合辦「國際物流管理碩士學分班」等。又為培育高階儲備人才，開設高階主管育成班，並以符合參加薦升簡訓練受訓資格人員為參訓對象，以強化人員未來陞任簡任職務所需相關知能。未來亦可規劃辦理相關回流課程，邀請簡任人員，向尚未陞任人員，分享相關實務經驗。透過互相交流的方式，使是類人員對未來職涯有更充分的準備。
26	5. 完善在地化陞遷、職務歷練、培訓及福利等制度，以留住人才： 多以內陞方式激勵同仁士氣，並且將職務歷練制度化，使同仁工作豐富化。在人力培訓也針對各類層級人員設計不同課程，例如主管人員部分，開設領導管理課程、高階主管育成班等，且因應數位治理趨勢，規劃「數位五策」課程，包括人工智慧、區塊鏈及大數據等。另外，在員工福利方面，開放多元社團活動、舉辦桌球羽球賽事、提升員工健檢補助等。另可透過職務歷

序 號	建 議 事 項 摘 要
	練方式，使同仁工作豐富化，但須將每個職務歷練任職時間納入考量，以提升留任意願。
編號：11	
作品名稱：公部門接班人之「人才永續」具體方案:優化攬才及精準育才，厚實人力資本	
27	二、建構「儲備職務」甄選及培訓機制，強化未來職務連結性 (一)訂定差異化的接班人甄選計畫，強化以「適任能力」選才，依職務屬性訂定「主管人員」之「管理職能」及「非主管人員」之「專業職能」，並分別制定層級能力：建議依擔任主管職務與否訂定差異化的接班人計畫，嚴選主管職務的核心職能及非主管職務的專業職能，以未來陞任職務的適任性為評比基準，並篩選出正取人員及候用儲備人選，強化人員適任性及職務匹配性。
28	(二)建置職務導向的之系統化培訓考核機制，漸進式培育候用接班人接軌未來職務：「候用接班人培訓考核機制」包含培訓與考核等2大面向，詳細執行層面如下： 1. 訂定混成式的在職培訓方案：包含線上數位學習、線下實務演練及線上 Mentor 諮詢服務等3大構面，鑒於現階段訓練衍生的學用落差及預見人工智慧（artificial intelligence, 簡稱 AI）為未來時代趨勢，以自我導向的自主學習模式(Self-directed Learning, SDL)為理念基礎，讓接班人自行利用公餘時間進行數位知能課程的線上研習；且規劃實務技能專班，以「實地實習」為主軸，安排候選人至辦公室擔任未來職務的實習生，體驗真實情境案例及觀摩實務上的運作模式；同時為候選人配對專屬的 Mentor，如有任何職務上須協助之處，均能無時差地由導師提供諮詢服務，盼藉由提高候選人自主學習動機及降低現實面的學用落差，提升培訓成效。 2. 實施儲備人員之考核評鑑：建議當接班人完成階段性的在職培訓後，以客觀的結構化行為面談與候選人晤談，及實施360度績效評估，對於總考核成績後段10%人員淘汰，其餘人員列為政府儲備人力，作為未來職務出缺優先選任對象。
編號：12	
作品名稱：公務人員英語教育訓練成效分析—以112年涉外英語研習班為例	
29	一、具體建議 (一)重視學員的回饋意見，以維持訓練成效水平：學員的回饋是評估訓練成效的重要指標之一，請學員針對研習整體及講座授課各填寫1份問卷，蒐集其滿意度資料及質性資料，班務人員若發現滿意度異常低落時，應有

序號	建議事項摘要
	所警覺，並從質性資料回饋了解原因。此外，亦可透過課餘時間與學員互動，瞭解學員真實感受，作為未來規劃課程參考。當學員知道他們意見被重視並用於改善訓練過程時，將會增加其參與和投入度。 (二)遴聘專業師資並優化課程設計：專業的師資能夠提供更高質量的英語教學，能夠有效地引導學員達到學習目標，且能夠根據學員的實際需求設計課程內容，使課程更加貼近學員的工作和日常生活，進而提高學習興趣和實用性。 (三)提供課後繼續學習的資源以充實教材內容：自我效能高者，對學習內容有較高期待，惟教育訓練天數有限，無法滿足其求知及學習欲望，可透過講師提供課後的學習資源，複習課堂上的內容，通過重複練習來加深記憶，提高對知識的理解和掌握。且每位學員的學習進度和風格都有所不同，提供課後資源可使學員根據自己學習需要進行個別化學習，達到更好的學習效果。 (四)營造支持英語學習的工作環境：組織層面的支持對於個人英語學習成效有正面促進作用，積極的同事支持對於參訓人員將新知識應用於工作中是一個重要的促進因素。此外，各機關亦能提供英文使用環境，鼓勵同仁在工作中使用英文，例如會議、文件撰寫等，以提高英文應用的機會。 (五)強化英語訓練分級制度：當課程難度與學員程度相匹配時，學員更容易感受到學習的成就感，也能提高學習動機，在程度相近的分班中，學員之間的交流和討論更加順暢，有利於知識的互相啟發和深化理解。
編號：13	
作品名稱：犬貓共和國：是亂世還是盛世?多元世代公務體系之挑戰與具體建議	
30	三、MORE³-更感心輔導措施：「救有舊友，老經驗新熱血」互惠加持輔導措施：建議可加入「夥伴制度」，培訓機關在地不同世代的公務前輩以就近、即時關懷新進同仁，協助工作適應及經驗傳承，了解各世代價值觀及工作態度，並辦理夥伴關懷輔導技巧培育課程，針對關懷技巧與注意事項進行說明，讓新進同仁有老手在你身後的安全感，同時協助降低主管人員領導管理負擔。
31	四、MORE⁴-更放心溝通平台：「加 team team+」溝通平台：建議以「季」為單位，向員工調查是否因世代差異致工作適應、領導管理困難等議題，再以團體諮詢方式邀請同仁參與，相互探討問題所在，由專業顧問帶領化解誤會，並將解決方案做成參考資料提供其他同仁參考運用。另機關應塑造互信、尊重可暢所欲言的溝通環境，提供交流與分享機會，以利經驗傳承與改善組織氛圍。