

臺中市政府人事處中程施政計畫
(100 至 103 年度)

中華民國 100 年 6 月

臺中市政府人事處中程施政計畫(100 至 103 年度)

【目 錄】

壹、環境情勢分析與優先發展課題	23-1
一、環境情勢分析	23-1
二、優先發展課題	23-2
貳、現有計畫執行成效與資源分配檢討	23-4
一、現有計畫執行成效	23-4
二、資源分配檢討	23-11
參、策略績效目標與衡量指標	23-12
一、策略績效目標	23-12
二、衡量指標	23-14
肆、計畫內容摘要	23-17
一、精實機關人力，提昇公務人力運用效能，建立以導航為主的效能政府	23-17
二、推動理財型之競爭性政府：促進民間以 BOT、OT 或其他模式參與投資，補足公共服務提供之不足	23-18
三、落實推動以「市民優先」的高效能政府	23-18
四、推行公務人力發展策略，型塑學習型政府，鼓勵公務人員終身學習，建構優質人力	23-19
五、公私部門合作機制，開啟員工福利新頁，提高團隊工作士氣	23-20
六、貫徹公務人力績效、待遇及退撫政策	23-20
七、建構人事資料管理，推動人事業務全面資訊化，強化人力資源管理效能	23-21
伍、中程施政計畫經費總需求表	23-22
陸、計畫關聯表	23-25

臺中市政府人事處中程施政計畫（100 至 103 年度）

壹、環境情勢分析與優先發展課題

一、環境情勢分析

面對全球化快速發展，以及亞太地區經濟整合趨勢，政府必須努力提昇本身之競爭力，以確保我國在國際上的優勢。在提昇國家競爭力之際，政府改造工程愈顯重要，其中人力資源發展更是組織內部不可或缺之一環，甚且是主要之基石。縣市合併後新直轄市的運作，無論管轄範圍、區域面積、服務對象、經費預算等均大幅擴增，在政府改造與地方自治的體制變革中，從地方政府角度而言，地方政府以有限人力來貫徹其行政作為，衍生管理與人事體制的問題，致使公務人力的質與量皆不足以應付地方執行政策所需。

- （一）當今世界各國政府大多面臨行政官僚系統不佳及民眾需求甚般的兩難困境，未來政府施政可運用的人力資源，將益形縮減，更應積極建立以導航為主的效能政府，政府必須釋放資源，提供誘因及機會，讓民間社會能投入公共事務，進而減少用人需求，並彈性靈活運用既有人力，發揮人力資源的最大效益。面臨如此巨大的轉變過程中，如何成功調整角色職能，有效疏導公務人員抗拒變革的心態，凝聚共識，化阻力為助力，應是當務之急。
- （二）中央政府所制定的地方人事制度太過僵化，地方政府囿於中央考銓法制與政策實務，在面臨資源的不足，職務列等又普遍偏低，較為可用的人力資源又湧向大都會區，形成所謂人力失調現象，無法積極進行人力資源彈性有效管理，影響地方治理的績效。地方政府在求才、取才均處不利之條件下，唯有在育才方面應更趨積極，始能有效提昇人力素質，大幅增進行政效能。
- （三）面對民主化、地方自治及民眾要求政府提供更即時、更切合需要、更多元服務的環境，中央集權與錢的行政體制必須適度鬆綁，讓地方政府擁有更多的權限、資源與彈性，以落實政府再造及行政分權化的要求。

- (四) 績效導向是當前各國推動政府改造的主要原則，面對全球國際競爭力的嚴峻挑戰，政府的管理措施，在人力精簡擷節原則下，必須以能否有助於績效提昇為考量，務期落實政府機關之績效管理，使公共服務的品質更符合民眾的需求。
- (五) 政府組織總體績效與國家競爭力的基礎，必須奠基於對政府員工的重視，在財政預算有限資源下，舉辦多元的員工文康活動，以紓解員工工作壓力；貼心的身心關懷照護，將員工視為政府最大的資產；辦理多項的福利活動，以激勵員工工作士氣，讓員工在為市政打拼之時，能無後顧之憂。
- (六) 為迎接 e 化世代的來臨，在人事資訊服務方面，應在資源有限的條件下，導入知識管理模式及 e 化服務策略，推動人事業務全面資訊化，建構人事資料管理，強化人力資源管理效能，以促進決策品質並提昇作業效率。

二、優先發展課題

世界各國政府組織建構的願景，即在於重新定位政府的角色與功能，如：當前我國政府的再造方案，也就是試圖從舊典範移轉到新典範的過程模式，才能夠調適因應大環境的變化。未來政府重建的願景在於組織的調適與應變；有彈性且具前瞻性的；分權化與多元化發揮因地制宜的功能，能和民眾共同參與地方事務合作雙贏賽局模式；整個組織是資訊化、民主性與企業型的，因應全球化、多元化、專業化及競合化的環境發展趨勢及臺中縣市合併改制直轄市，本府人事部門必須優先發展以下策略：

- (一) 建立以導航為主的效能政府，引進民間活力，提昇機關人力運用效能
當前政府改造工程的目標，係將「大有為政府」改造成「精簡政府」，以「委外化」策略來實現「民間可以做的，政府不做」之改造基本精神，亦即引進民間活力來參與政府業務，提昇公務人力運用效能，建立以導航為主的效能政府。政府應配套規劃調整職能與角色，並廣續積極推動政府業務委託外包或民營化等方式，積極善用民間資源，鼓

勵民間投資，在政府有限的預算內，以擴展公共服務範圍、提昇公共服務品質、滿足人民需求，減輕政府用人需求之壓力；從法制面及管理面建立員額彈性調整及運用機制；建立彈性退離制度，促進人力新陳代謝。

（二）落實推動以「市民優先」的高效能政府

民主行政是當前政府再造中一項重要的基本理念，以「市權在民」、「市民主義」為導向的政府理念日漸風行，政府的主流角色與職能已從「控制」、「管理」轉為「掌舵」、「服務」；體踐政府組織及員額精簡，引進市場機能，俾利更多社會資源放在民間，讓民間透過市場機制參與市政工作，從中發揮創意與注入活力，而良性的民間參與可依據市政工作或管制事項之屬性，採擇適當的參與工具，以臻市政民間化的共生共贏局面。

（三）推行公務人力發展策略，型塑學習型政府，鼓勵公務人員終身學習，建構優質人力

近年來人事政策重點之一，在強調型塑優質學習環境，創造學習型組織文化，推動公務人員終身學習，冀望公務員能建立求新、求進步之政府。在這大環境中，地方政府亦應責無旁貸，積極促使所屬公務員不斷學習與發展，成為地方建設之中堅。未來組織面對的是高度動態的全球性環境，在公共管理觀點下，須強化組織學習相關策略以幫助組織提高其效能並擬定良好的策略，在預見環境變革及調整適應的重要性，其實不僅限於人事體制。為確保政府能擁有具備高度處理公共事務專業能力之公務人員，更應積極推動公務人員終身學習機制，優化現階段公務人員學習環境、資源、方法及運作模式，因應社會環境發展及變遷，促使公務人力資源不斷發展及創新，塑造優質公務人員終身學習環境。

（四）結合社會資源，創造員工福利，提高團隊工作士氣

隨著公務人員素質、自主性及權益意識的提高，在管理方面，除對公務人員辦公紀律的要求外，在現行服務法制規範下，當研究如何使員

工更具備人性自主精神，並配合網路化的辦公型態，倡導自主管理，使公務人員感到被信任、受尊重，進而提昇工作效能。另為使公務人員能無後顧之憂為國家貢獻心力，亦應提供更多元化，更符合公務人員實際需要的福利措施及文康活動，提昇公務人員工作士氣及生活品質。

(五) 建立專業績效公務人力資源管理，充分發揮興利除弊功能

績效導向為政府管理的核心，績效管理是當前各國推動政府改造的主要原則。我國人事制度的建構，雖以「功績制」為原則，惟過去在執行層面，未能完全彰顯功績制的精神，以致無法發揮培養競爭意識、激勵工作表現的功能，並間接造成人事成本的增加。此外，人事管理措施多以「防弊」為出發點，擔負「興利」任務的人力激勵、訓練發展等工作，仍有進一步努力的空間。為配合政府改造工程，必須就現行人事管理措施未能落實績效導向的問題進行檢討，使人力運用、考績、訓練發展、待遇、獎金等發揮興利的功效。

(六) 建構人事資料管理，推動人事業務全面資訊化，強化人力資源管理效能

為迎接 e 化世代的來臨，在人事資訊服務方面，應在資源有限的條件下，導入知識管理模式及 e 化服務策略，推動人事業務全面資訊化，建構人事資料管理，強化人力資源管理效能，以建構高效能之人事資訊體系。職是之故，本府人事處未來的努力重點乃利用現代化資訊與通訊網路，強化對公務人員之服務，以建構即時、完整、正確之公務人力資料庫，達成資訊資源的有效整合與運用，提高創新變革能力，進而大幅提昇人事決策品質與人力資源管理的功能。

貳、現有計畫執行成效與資源分配檢討

一、現有計畫執行成效

(一) 精實組織、員額控管工作

1、精實組織

在機關人力運用方面，為有效管制本府員額成長，並促進機關合理用人，依據地方行政機關組織準則等相關規定，對各機關員額進行總量管制，除對業務量減少之機關進行員額精簡外，並對組織進行調整，以因應機關業務需要，俾達最大效能。

2、機關員額以「零成長」為原則

厲行精簡政策，以員額「零成長」為目標，另訂定「臺中市政府人力評鑑計畫」、「臺中市政府及所屬機關公務人力資本衡量實施計畫」賡續辦理本府及所屬機關人力評鑑及人力資本衡量作業，以評估現行組織架構及員額配置之適度與效度，據以建構更為精實的組織與人力。

3、精簡聘僱人員，出缺不補

依聘僱人員有關規定及「臺中市政府及所屬機關學校約聘僱人員考核要點」、「臺中市政府及所屬機關學校業務助理僱用及管理要點」，確實考核管制核定本府及所屬機關學校聘用、僱用計畫，並配合地方行政機關組織準則第 28 條第 2 項規定，年度內出缺之約聘僱及臨時人員職缺，一律出缺不補；本府於改制直轄市後，自 99 年 12 月 25 日起持續厲行精簡政策，要求本府各機關學校現有約聘僱人員暨臨時人員一律本出缺不補之原則，精簡現有員額。

(二) 推動理財型之競爭性政府：促進民間以 BOT、OT 或其他模式參與投資，補足公共服務提供之不足

為有效精實組織及人力配置，降低政府財政負擔，應建立政府與民間夥伴關係，積極推動政府業務委託或外包民間經營政策，將不涉及公權力政策之執行或非核心業務之服務提供，移轉民間為之，以回應人民對政府改革的迫切性與高度期望，並活化公務人力運用，可以「部分公營，部分民營」、「公辦民營」等方式辦理委外，可激發民間活力，減輕政府財政負擔。

(三) 推動以「市民優先」的高效能政府

1、貫徹分層負責，加強逐級授權，提高行政效率

提供公共服務者需跳脫以往集權、管制的心態，培養勇於任事、有前瞻、具開創能力的公務文化。未來將賡續定期督促各單位配合組織之調整，釐清單位間之業務權責，確實檢討單位間及各級職務之分層負責情形，除試圖將決策流程予以垂直壓縮，積極授權外，更期將「層級節制功能導向」的傳統組織結構轉變為「民意導向、自主團隊」的工作小組，使員工角色由「受人管制」變為「自主管理」，改變決策者的角色為導航而不是操槳，從而活化公務體制，建構一個權責分明、效能出眾、凡事講求「市民優先」的政府。

2、用人唯才，杜絕關說餽贈，尊重人事制度，人事任用公平、公正、公開

依相關法令積極推動人事陞遷公正化、公平化、公開化，訂定「臺中市政府公務人員人事任免授權作業注意事項」，一級機關一級單位主管以下人員及學校全體職員，均授權各機關學校逕依公務人員陞遷法及上開任免授權作業注意事項甄補核布，人事權充分下授，俾能符合各機關學校用人需求，真正落實用人唯才，以確保服務品質。本府及所屬各機關學校對人才之進用與考評，係以功績取向，不考慮人員任何背景，完全依「公務人員考績法」、「公務人員任用法」及「公務人員陞遷法」之規定，本專業專才、適才適所及綜覈名實、獎優汰劣之旨辦理，以貫徹公平、公正、公開的原則。

3、協助原住民就業

為落實保障原住民工作權之政策，加強督促所屬務必足額進用原住民，以有效協助解決原住民之就業問題，本府及所屬機關學校配合「原住民族工作權保障法」第4條之規定，積極進用原住民，截至本(100)年2月止，依法應進用41人，已進用469人，超額進用428人，達應進用比率為1144%。

4、積極進用身心障礙人員

依照「身心障礙者權益保障法」及「行政院所屬各機關學校及公營事業機構進用殘障人員作業要點」之規定，積極進用身心障礙人員，對

於業務性質適宜身心障礙人員者，優先進用。本府對於進用身心障礙人員一向極為重視，經持續推動結果，截至本（100）年2月止，依法應進用 901 人，已進用 1346 人，超額進用 445 人，達應進用比率為 149%。

5、每月不定期實施電話禮貌測試，強化員工服務意識

每月不定期對本府各機關實施電話禮貌測試，填列「臺中市政府對所屬各機關電話禮貌測試紀錄表」，並依據考核規定對測試結果辦理獎懲，以強化員工服務意識。另有鑑於為民服務之重要，將員工服務態度及電話禮貌列入平時為民服務考核之重要項目，不定期至各機關查核，遇員工有不當言行時，除當面予以勸導糾正外，並對該機關優、缺點予以紀錄，促其加強改進，以提昇為民服務品質

（四）公務人力資源發展

1、建構學習型組織環境

型塑本府之學習型組織文化，積極鼓勵同仁不斷學習，並增闢多元學習管道。同時亦鼓勵團隊學習及組織學習，俾利學習的機會和方式更為寬廣，讓同仁間有更多對話及分享經驗的機會，進而創造知識並廣泛運用。

2、以核心能力為導向訂定本府公務人力訓練中心訓練課程

為避免年度訓練計畫不符訓練需求，將以往年度訓練計畫以承自前一年度之計畫做小幅變化的訂定方式，將其由原本由上而下的規劃，改為由下而上，以各機關提出之專業核心能力提出訓練需求、參酌本府市政白皮書作成初步規劃後，訂定年度訓練計畫。亦即，先釐清各項核心能力之訓練需求，加以彙整，再以市政建設品質為核心，規劃一般性知能、專業性知能課程後定案。

3、提昇公務人員英語能力

開辦全民英檢初、中級班、英語檢測班等外語課程，聘用具合格教師資格之本國或英美語系之外國教師，對所屬公務人員作英語教學，俾

使員工正確使用英語語法，增進外語溝通能力，以增益其國際觀、世界觀，強化處理國際事務與協調溝通之能力。

4、營造優質數位學習環境

訂定數位學習獎勵措施，並輔以追蹤考核，以加強數位學習。另為避免同仁在辦公場所從事數位學習影響業務推展，且易引起民眾誤解，要求各機關規劃空間設置「數位學習角落」，在不影響業務狀況下規劃部分辦公時間提供同仁進行數位學習。復考量各機關數位資源落差及業務特性不同，於本府公務人力訓練中心電腦教室設置本府「數位學習角落」，利用年度訓練計畫電腦課程以外之空檔時段，由需求機關與該中心排課窗口聯絡，由其提供場地與設備供數位學習之需。

5、提倡員工終身學習

訂定本府推動公務人員終身學習實施要點，規定所屬公務人員每人每年最低學習時數，各機關學校全部人員均達到最低學習時數者，予以機關學校首長及相關人員行政獎勵。另訂定本府所屬機關學校公務人員進修實施計畫，鼓勵所屬公務人員赴大學院校進修，凡利用公餘時間參加與其業務有關之進修者，給予部分進修費用補助；如利用部分辦公時間參加與其業務有關之進修者，給予每人每週最高 8 小時之公假。

(五) 健全福利措施，落實人性關懷

- 1、為保障公教人員權益，配合法令更動，修訂編印「公教人員基本權益手冊」分送新進人員人手一冊，使其瞭解自身權益，落實主動服務。另同時編印「公教人員權益簡表」、「公教人員給與簡明表」、「約聘僱人員權益簡表」，分送同仁，期使同仁瞭解各項基本權益。
- 2、為提昇人事服務品質，並縮短新進及調任同仁學習業務時程，修訂編印「臺中市政府及所屬各級機關學校人事服務指南」，提供經驗傳承。
- 3、為提供同仁們一個支持性的運動環境，並鼓勵大家多運動、常運動、長期運動，設置本府員工健身中心，為了讓大家有多樣化的選擇，員工健身中心特別提供跑步機、健身車、踏步機、重量訓練機、啞鈴、

仰臥起坐板及乒乓球桌等多項運動器材，供大家自行利用空暇時間使用，以紓解生活壓力，消除身心疲勞，提昇職場工作力及有助社交生活，改善人際關係。

- 4、為關心本府所屬各機關學校員工身心健康，預防疾病的發生，期達到早期發現早期治療之效，賡續與特約醫療機構合作辦理員工健康巡迴檢查活動，由本府訂定巡迴日程表，該特約醫療機構免費前往本府所屬機關學校進行員工健康檢查。另為維護本府各級主管身體健康，俾利市政推動，安排主管健康檢查，以維護首長身心健康。
- 5、為關心本府所屬各機關學校員工在為民服務及處理公務之同時，應注意自身之身心健康，並率先為民標竿，於本府所屬各機關學校推行健康體適能活動，進而營造一個健康有活力的組織，以提昇政府的行政效能，並於本市公教人員訓練中心辦理健康體適能活動研習會，以培訓身心健康操之種籽教師，實施身心健康操活動，其實施活動時間訂於每天上午 10 時及下午 3 時各 1 次 10 分鐘之身心健康操（學校部分自行利用課餘推展），全體員工可就工作崗位或走廊上做操。
- 6、為協助本府員工適應所處環境，與他人保持適切良好之互動關係，提昇發展個人生涯之融入生活能力，每年開辦壓力調適研習班、溝通與人際關係研習班、公務生涯規劃研習班、公務人員身心健康研習班、同理心研習班、團體動力研習班、自我探索研習班等 3 至 4 個班次，以營造互動良好之組織文化，強化團隊之向心力。
- 7、為照護員工生活，與新光人壽保險股份有限公司簽訂本府所屬各機關學校員工暨眷屬自費團體保險方案，員工（含配偶、子女、退休員工）最低月繳 275 元，即可獲得定期壽險、意外險、重大疾病險、傷害醫療險、防癌健康險及住院醫療險等 6 種保障。
- 8、照護本府及所屬機關學校同仁及直系親屬身體健康，分別與署立臺中醫院、中國醫藥大學附設醫院、澄清綜合醫院中港分院、澄清綜合醫院平等分院、林新醫院、仁愛醫院等簽訂「特約醫院提供診療服務優惠」合約，凡本府及所屬機關學校員工、眷屬憑服務證或身分證明赴

該院所診療，可享掛號費或醫療費用優惠，對同仁照護更臻完善。

- 9、為謀本府及所屬機關學校公教員工之福利，與本市知名或好評之廠商如空中英語雜誌社臺中區服務廠商、功學社樂器股份有限公司、好樂迪KTV、天綺園藝、池冠游泳池有限公司、原浩音響有限公司、鄉野情戶外休閒專業中心、中天旅行社股份有限公司、臺灣國寶交趾陶藝術中心、名冠樂器行、明馨國際有限公司、綺麗視聽企業社、重慶書局、媚登髮型設計、笠揚視聽燈光音響商行、亞米雅寵物生活館等數百家商店簽訂優惠消費契約，本府及所屬機關學校員工憑服務證赴特約商店消費，即可享最優惠之價格。
- 10、全方位關懷員工，協助公教同仁及其配偶、直系血親面對親人往生辦理喪葬事宜，於臺中市生命禮儀管理所設置「公教員工別世安息服務」單一窗口，接受員工個案申請，提供轉介協助，並結合本市地方稅務局及本府法制局之免費「法律扶助」，針對喪親員工（眷屬）提供法律、遺產稅等事項諮詢服務，使員工在喪親後生活上獲得協助，以安定其生活，提昇工作效能。

（六）工程獎金績效化，貫徹退休政策

- 1、落實政府機關之績效管理，進而使公共服務的品質更符合民眾的需求，本府各工程機關支領工程獎金方式，100%依績效評核方式覈實發給，使績效與報酬相互配合，以激勵同仁工作士氣，提昇效率及競爭力。
- 2、對於平時工作積極之人員，除適時予以獎勵外，每年選拔定額模範公務人員，利用公開場合予以表揚及核發獎金，以激勵士氣。
- 3、寬列預算確實執行退休制度，逐年提昇自願退休核退人數，另為照護退休人員，每年三節並贈予慰問金及照護金，以維照護退休公務人員政策。

（七）運用資訊、擴大服務量能，建構高效能人事資訊體系

- 1、運用 Pemis2k 各項子系統之功能，建構即時、完整、正確之公務人力資料庫，本府人事資料考核，推動人事業務資訊化，強化對公務人員

之便捷服務，提供決策相關資訊，協助管理者進行問題分析與正確決策。

- 2、建置人事機構服務平台，強化人事人員的資訊溝通目的，並藉此交流達成節能省紙的目標。
- 3、透過資訊科技，交流知識經驗，提高創新變革能力，進而強化人力資源管理效能，達到人事行政資訊整體性、一致性及互通性的要求。

二、資源分配檢討

(一) 經費部分茲依 100 年度預算資料，將相關重要工作經費配置情形分析如下：

- 1、一般行政業務部分：辦理行政管理及一般行政業務，100 年度經費佔本處總預算約 83.96%。
- 2、健全組織管理部分：辦理組織管理及人事人員管理業務，100 年度經費佔本處總預算約 1.74%。
- 3、任免考試業務部分：辦理任免遷調、考試分發用人業務，100 年度經費佔本處總預算約 1.1%。
- 4、考核訓練部分：辦理考核獎懲、災害防救及訓練管理等業務，100 年度經費佔本處總預算約 3.34%。
- 5、待遇福利退休撫卹部分：員工待遇福利、加強員工五育及康樂促進身心健康，辦理公教人員聯誼及退休人員活動，100 年度經費佔本處總預算約 7.35%。
- 6、第一預備業務：100 年度經費佔本處總預算約 0.58%。
- 7、一般建及設備業務：100 年度經費佔本處總預算約 1.93%。

(二) 人力配置部分，100 年度計有：

- 1、本府及所屬一般行政機關編制 6,724 人。
- 2、本府所屬警察、消防機關編制 9,003 人。

3、本府所屬學校教職員編制 20,808 人（職員 1,576 人）。

參、策略績效目標與衡量指標

一、策略績效目標

（一）業務面向策略績效目標

1、精實機關人力，提昇公務人力運用效能，建立以導航為主的效能政府
（策略績效目標一）

（1）精簡機關人力，以符合行政院員額管制政策及規定。

（2）精簡約聘僱人員出缺不補。

（3）辦理公務人力資本衡量、員額評鑑作業，精實組織及人力。

2、推動理財型之競爭性政府：促進民間以 BOT、OT 或其他模式參與投資，補足公共服務提供之不足（策略績效目標二）

訂定「臺中市政府及所屬機關學校推動業務委託民間辦理實施計畫」，賡續積極推動政府業務委外辦理。

3、落實推動以「市民優先」的高效能政府（策略績效目標三）

（1）貫徹分層負責，加強逐級授權。

（2）落實執行「臺中市政府公務人員人事任免授權作業注意事項」，建立公平透明化人事制度。

（3）積極加強進用原住民。

（4）積極加強進用身心障礙人員。

（5）每月不定期實施電話禮貌測試，以強化員工服務意識，提高為民服務品質。

4、推行公務人力發展策略，型塑學習型政府，鼓勵公務人員終身學習，建構優質人力（策略績效目標四）

（1）積極建構學習型組織環境。

(2) 積極培養高素質公務人力，俾提昇市政建設品質。

(3) 辦理語言訓練班，提昇公務人員英語能力。

(4) 積極推動數位學習，提供員工多元學習管道。

5、公私部門合作機制，開啟員工福利新頁，提高團隊工作士氣（**策略績效目標五**）

(1) 發揮標竿學習精神，改進作業流程。

(2) 每年至少舉辦五場次之文康活動，以提昇員工工作士氣。

(3) 賡續洽商本市優良廠商，訂定員工消費優惠契約。

6、貫徹公務人力績效、待遇及退撫政策（**策略績效目標六**）

(1) 全面推動工程獎金績效化。

(2) 寬列預算貫徹退休制度，暢通新陳代謝管道。

7、建構人事資料管理，推動人事業務全面資訊化，強化人力資源管理效能（**策略績效目標七**）

(1) 利用現代化資訊與通訊技術，加強對公務人員之服務，及提供決策相關資訊。

(2) 建立人事資訊種籽教師輔導制度。

(3) 建構即時、完整、正確之公務人力資料庫，提供人事決策參考。

(二) 人力面向策略績效目標

(1) 有效運用本處公務人力，提昇專業，強化人力素質。

(2) 增進同仁情感交流，提高團隊工作士氣。

(三) 經費面向策略績效目標

合理分配資源，提昇預算執行績效。

二、衡量指標

(一)業務面向策略績效目標

策略績效目標	衡 量 指 標				年度目標值			
	衡 量 指 標	評 估 體 制	評 估 方 式	衡 量 標 準	100	101	102	103
					年	年	年	年
一 精實機關人力，提昇公務人力運用效能，建立以導航為主的效能政府（10%）	一 機關人力年成長率（5%）	1	統計數據	本府及所屬機關編制員額成長確實符合行政院員額管制政策及規定	100%	100%	100%	100%
	二 約聘僱人力年成長率（5%）	1	統計數據	（本年度本府及所屬機關聘僱人力總數－前一年度本府及所屬機關聘僱人力總數）≤ 0	≤ 0	≤ 0	≤ 0	≤ 0
二 推動理財型之競爭性政府：促進民間以 BOT、OT 或其他模式參與投資，補足公共服務提供之不足（5%）	一 機關業務整體委外案件效益評估（5%）	1	統計數據	各年度本府及所屬機關整體委外案件之具體效益： 1. 節省經費指標：100 年達 3500 萬元，並以逐年成長 500 萬元為目標，至 103 年預估達成節省經費 5000 萬元目標。 2. 節省人力指標：100 年達成節省人力 5 人目標，並逐年擴充成長數，101 年為 10 人；102 年為 20 人；103 年為 30 人。	100%	100%	100%	100%
三 落實推動以「市民優先」的高效能政府（15%）	一 促進原住民就業（5%）	1	統計數據	本府及所屬各機關學校依法足額進用原住民人員比例。	100%	100%	100%	100%
	二 積極進用身心障礙人員（5%）	1	統計數據	本府及所屬各機關學校依法足額進用身心障礙人員比例。	100%	100%	100%	100%

策略績效目標	衡 量 指 標									
	衡 量 指 標	評 估 體 制	評 估 方 式	衡 量 標 準	年 度 目 標 值					
					100年	101年	102年	103年		
	三	每月不定期實施電話禮貌測試，強化員工服務意識(5%)	1	統計數據	訂定電話禮貌測試紀錄表，每月至少一次，不定期測試本府各機關電話禮貌情形，並依評核結果每月選出電話禮貌先生、小姐，並予以獎勵，俾生見賢思齊之效。	100%	100%	100%	100%	
四	推行公務人力發展策略，型塑學習型政府，鼓勵公務人員終身學習，建構優質人力(10%)	一	推動數位學習之執行情形。(5%)	1	統計數據	本府所屬機關學校年度內數位學習時數達5小時之公務人員人數/本府所屬機關學校公務人員總數	75%	80%	85%	90%
		二	善用「公務人員終身學習入口網站」機制導引公務人員有效學習(5%)	1	統計數據	本府所屬機關學校年度內學習時數達40小時(含與業務相關學習時數達20小時)之公務人員人數/本府所屬機關學校公務人員總數	50%	60%	65%	70%
五	公私部門合作機制，開啟員工福利新頁，提高團隊工作士氣(5%)	一	積極舉辦各項文康活動(5%)	1	統計數據	每年至少舉辦五場次之文康活動	5項	5項	5項	5項
六	貫徹公務人力績效、待遇及退撫政策(10%)	一	全面推動工程獎金績效化(5%)	1	統計數據	依限完成計畫數/各機關推動工程獎金績效計畫數*100%	100%	100%	100%	100%
		二	年度核定自願、屆齡、命令退休比(5%)	1	統計數據	年度核定自願、屆齡、命令退休總人數/年度申請自願、屆齡、命令退休總人數	90.5%	91%	91.5%	92%

策略績效目標	衡 量 指 標							
	衡 量 指 標	評 估 體 制	評 估 方 式	衡 量 標 準	年 度 目 標 值			
					100 年	101 年	102 年	103 年
七 建構人事資料管理，推動人事業務全面資訊化，強化人力資源管理效能 (15%)	一 現有員額數考核 (5%)	1	統計數據	依各機關報送之個人人事異動資料，按月統計月報統計數與人力資源管理系統各機關填報之實際員額數之誤差值。誤差率為 0%~±5% (含 5%)：100 分 誤差率為± 5% 以上：0 分。要求所屬機關學校每月現有員額數考核皆為 100 分。	100%	100%	100%	100%
	二 待遇資料報送 (5%)	1	統計數據	各機關之人數報送率 = 機關已報送現職人數 / 機關應報送人數 * 100%。要求所屬機關學校每月待遇資料報送皆為 100 分。	100%	100%	100%	100%
	三 人事系統資訊講習 (5%)	1	統計數據	年度實際開辦班數 / 年度訓練計畫開辦班數 * 100%。	100%	100%	100%	100%

(二) 人力面向策略績效目標

策略績效目標	衡 量 指 標							
	衡 量 指 標	評 估 體 制	評 估 方 式	衡 量 標 準	年 度 目 標 值			
					100 年	101 年	102 年	103 年
一 有效運用本處公務人力，提昇專業，強化人力素質。(10%)	一 推動數位學習之執行情形。(5%)	1	統計數據	年度內數位學習時數達 5 小時之公務人員人數 / 本處公務人員總數	100%	100%	100%	100%
	二 善用「公務人員終身學習入口網站」機制導引公務人員有效學習 (5%)	1	統計數據	年度內學習時數達 40 小時 (含與業務相關學習時數達 20 小時) 之公務人員人數 / 本處所屬機關學校公務人員總數	100%	100%	100%	100%

策略績效目標	衡 量 指 標								
	衡 量 指 標	評 估 體 制	評 估 方 式	衡 量 標 準	年 度 目 標 值				
					100 年	101 年	102 年	103 年	
二	增進同仁情感交流，提高團隊工作士氣。(5%)	積極舉辦各項文康活動(5%)	1	統計數據	每年至少舉辦 10 場次之文康(含慶生)活動	10 次	10 次	10 次	10 次

(三) 經費面向策略績效目標

策略績效目標	衡 量 指 標									
	衡 量 指 標	評 估 體 制	評 估 方 式	衡 量 標 準	年 度 目 標 值					
					100 年	101 年	102 年	103 年		
一	合理分配資源，提升預算執行績效。(15%)	一	經常門預算執行率(10%)	1	統計數據	(經常門實支數+應付未付數+節餘數)/經常門預算數*100%	/	/	80%	80%
		二	資本門預算執行率(5%)	1	統計數據	(資本門實支數+應付未付數+節餘數)/資本門預算數*100%	/	/	80%	80%

肆、計畫內容摘要

一、精實機關人力，提昇公務人力運用效能，建立以導航為主的效能政府（策略績效目標一）

(一) 確實執行行政院員額管制政策及規定。

為紓解本府財政困境之窘況，加強開源節流，本府及所屬機關人力成長，以符合行政院員額管制及規定為目標，約聘僱人員及業務助理延續 91 年精簡計畫，厲行精簡政策，並加強正式人員工作分配合理平均化，工作團隊人性化，俾以提高行政效率，達到精簡人力之目的。

(二) 適時辦理員額評鑑作業，精實組織及人力。

適時實施人力資本衡量或人力評鑑，藉以瞭解本府各局處人力運用情形及業務消長狀況，以發現缺失，俾作為業務改進之參考及精實組織

及用人之依據。

二、推動理財型之競爭性政府：促進民間以 BOT、OT 或其他模式參與投資，補足公共服務提供之不足（策略績效目標二）

善用民間資源，簡化政府業務，積極檢討政府各項業務性質，將適合委外之業務，交由民間辦理，以減少政府人力資源過度運用或將所節餘之人力彈性調整工作，使各單位員額相互移撥支援，以期各機關組織規模及人力運用達最適化，並配合政府組織改造政策，精簡組織規模，落實行政院精簡員額政策，俾以提昇政府效能。

三、落實推動以「市民優先」的高效能政府（策略績效目標三）

（一）貫徹分層負責，加強逐級授權。

為提高本府及所屬機關（學校）行政效率，以更積極作法落實利民、便民，提昇服務品質，採取擴大授權，簡化工作程序，修正本府及所屬機關（學校）分層負責明細表，以落實責任明確，避免推諉情事發生。

（二）落實執行「臺中市政府公務人員人事任免授權作業注意事項」，建立公平透明化人事制度。

積極推動人事陞遷公正化、公平化、公開化，確實執行「臺中市政府公務人員人事任免授權作業注意事項」，所屬一級機關一級單位主管以下人員及學校職員授權各機關學校逕行依公務人員陞遷法及上開任免授權作業注意事項甄補核布派令，充分授權各機關（學校）用人權，俾符合各機關（學校）用人需求，真正進用人才，以確保服務品質。

（三）積極加強進用原住民及身心障礙人員。

- 1、為落實保障原住民之工作權，加強協助所屬足額進用原住民，並要求各單位切實嚴格控管原住民進用情形，並隨時報府備查。
- 2、積極進用身心障礙人員，對於業務性質適宜身心障礙人員者，應優先進用，並嚴格控管進用人數，以達照護目的。

（四）每月不定期實施電話禮貌測試，強化員工服務意識。

每月不定期對本府各機關實施電話禮貌測試，填列「臺中市政府對所屬各機關電話禮貌測試紀錄表」，並依據考核規定對測試結果辦理獎

懲，以強化員工服務意識。另為鑑於為民服務之重要，將員工服務態度及電話禮貌列入平時為民服務考核之重要項目，不定期至各機關查核，遇員工有不當言行時，除當面予以勸導糾正外，並對該機關優、缺點予以紀錄，促其加強改進，以提昇為民服務品質。

四、推行公務人力發展策略，型塑學習型政府，鼓勵公務人員終身學習，建構優質人力（策略績效目標四）

（一）積極建構學習型組織環境

依公務人員訓練進修法及其相關法規並配合機關施政計畫，妥擬各年度訓練、進修計畫並確實執行；另為營造多元學習環境，訂定本府推動公務人員數位學習實施計畫，以鼓勵公務人員結合運用各種數位學習、知識管理等學習工具，培訓高品質、高效能之公務人力，以提昇政府決策品質及施政績效。

（二）積極培養高素質公務人力，俾提昇市政建設品質

結合本府年度訓練計畫，充分運用本府公務人力訓練中心，加強本府及所屬各機關學校公務人員訓練，訓練內容分為一般研習班、專業研習班、語言研習班、電腦研習班等四大項，並聘請學有專精之專家學者擔任訓練課程講座。

（三）辦理語言訓練班，提昇公務人員英語能力

為加強本府公務人員之外語能力、增廣其國際觀與世界觀，並有效強化處理國際事務與溝通協調之能力，開辦全民英檢初、中級班、英語檢測班等外語訓練班。

（四）倡導員工終身學習。

公務人員須有終身學習之觀念，而其方式不拘，包括自修、入學就讀、參觀、訪問、觀摩、參加社團、擔任義工等，皆為學習途徑。本府訂定推動公務人員終身學習實施要點及公務人員進修實施計畫，除鼓勵一般學習、加強數位學習外，並鼓勵終身學習課程得以多元方式進行，將主管會報、局（處）、科（課）業務會報、專書閱讀、動態活動（如以社團方式辦理瑜珈、氣功、排舞、合唱等研習）等方式獲得學習時數納入學習範疇。同時定期檢視所屬公務人員推動使用終身學習入口網站及年度學習時數情形，並對赴大學院校進修者，予以實質

之補助。

(五) 建構工作輪調制度，運用工作機會進行學習發展。

依據「公務人員陞遷法」第 13 條及銓敘部補充規定令，訂定本府及所屬機關學校公務人員職務遷調作業要點，以臻彈性用人，並落實工作輪調制度。

五、公私部門合作機制，開啟員工福利新頁，提高團隊工作士氣（策略績效目標五）

(一) 發揮標竿學習精神，改進作業流程。

為使對自身品質有更明確且便利的衡量方法，與其他單位能公平公正比較，藉由「標竿學習」來達到服務品質學習，進而組織學習，建立一套作業流程，建立內部管理能力及效率提昇，不斷進行作業流程再造，以期精益求精。

(二) 每年至少舉辦五場次之文康活動，以提昇員工工作士氣。

持續提供更多樣化、更符合公務人員實際需要的福利措施及文康活動，提昇公務人員工作士氣及生活品質。

(三) 賡續洽商本市優良廠商，訂定員工消費優惠契約。

為進一步增進本府所屬員工之福利，將積極洽商本市優良廠商，訂立合約，提供較一般消費者優惠專案，實質照護其生活起居。

六、貫徹公務人力績效、待遇及退撫政策（策略績效目標六）

(一) 全面推動工程獎金績效化。

為激勵實際從事工程人員之工作士氣，並避免核發獎金流於浮濫、徒具形式，本府各工程機關支領工程獎金方式，100%依績效評核方式覈實發給，使績效與報酬相互配合，以激勵同仁工作士氣，提昇效率及競爭力。

(二) 寬列預算貫徹退休制度，暢通新陳代謝管道。

為保障公教人員合法權益，貫徹退休制度，暢通新陳代謝管道，以提振工作士氣，增進服務品質，提昇行政效能。逐年寬編自願退休經費，期使每年准予核退之比例能達 90%以上，以期暢通新陳代謝管道，

提昇行政效能。

七、建構人事資料管理，推動人事業務全面資訊化，強化人力資源管理效能(策略績效目標七)

(一) 利用現代化資訊與通訊技術，加強對公務人員之服務，及提供決策相關資訊。

1. 透過網路連線與資源分享，配合行政院人事行政局及銓敘部陸續開發之人事相關系統，達到人事行政資訊整體性、一致性及互通性，以強化人力資源管理效能。
2. 利用「公告及填報系統」，推動人事業務資訊化，強化便捷服務。
3. 發行「電子報」，達成人事資源的快速化及公開化。
4. 建置「人事機構服務平台」，加強人事人員資源有效溝通，成為資源共通應用平台。

(二) 建立人事資訊種籽教師輔導制度。

訂定「臺中市政府所屬機關學校人事機構人事資料考核輔導計畫」，針對地域鄰近性及機關學校屬性劃分為 19 組責任區，分由 19 位組長帶領，每組責任區依機關學校數量多寡設置 2 至 4 名小組長，共有 65 名小組長，每名小組長各輔導 7 至 11 所機關學校，每位組長及小組長都是種籽教師，冀能透過分層負責方式，迅速處理各機關學校對人事資訊系統操作各項疑義，提高人事基本資料之報送品質，並運用事前、事中及事後輔導，或以線上掛號等方式解決問題。

(三) 建構即時、完整、正確之公務人力資料庫，提供人事決策參考。

1. 建置「臺中市政府及所屬機關學校職員通訊錄」系統，匯集本府及各一級機關所有編制內人員資料，各二級機關及各級學校主管人員以上資料，並據以編製職員通訊錄。
2. 各機關學校得隨時上網異動資料，確保其資料之即時、完整及正確性，更新本府及督導所屬機關學校維護人事異動資料，確保資料新穎正確，藉以提供人事決策之重要參考依據。

伍、中程施政計畫經費總需求表

單位：千元

策略績效目標 計畫名稱	以前年度 已列預算數	100 年度	101 年度	102 年度	103 年度	104年度以後 經費需求	100至103 年度合計	總計	計畫性質		備註
									公共 建設	社會 發展	
1. 精實機關人力，提昇公務人力運用效能，建立以導航為主的效能政府 1.1 確實執行員額管制政策 1.2 適時辦理員額評鑑作業 精實組織及人力	0	0	0	0	0	0	0	0		√ √	
2. 推動理財型之競爭性政府：促進民間以BOT、OT或其他模式參與投資，補足公共服務提供之不足 1.1 賡續積極推動政府業務委外辦理	0	0	0	0	0	0	0	0		√	
3. 落實推動以「市民優先」的高效能政府 3.1 貫徹分層負責，加強逐級授權 3.2 建立公平透明化人事制度 3.3 積極加強進用原住民及身心障礙人員	69	69	69	69	69	69	276	414		√ √ √	
3.4 每月不定期實施電話禮貌測試，強化員工服務	69	69	69	69	69	69	276	414		√	

意識											
策略績效目標	以前年度已 列預算數	100 年度	101 年度	102 年度	103 年度	104 年度以後 經費需求	100 至 103 年度合計	總 計	計畫性質	備 註	
計畫名稱									公共 建設	社會 發展	
4. 推行公務人力發展策略，型塑學習型政府，鼓勵公務人員終身學習，建構優質人力	3,033	13,339	13,339	13,339	13,339	13,339	53,356	69,728			逐年更新及建置本府公務人力訓練中心訓練設備
4.1 積極培養高素質公務人力-本府公務人力訓練中心年度訓練計畫執行率	3,033	13,339	13,339	13,339	13,339	13,339	53,356	69,728	✓		
4.2 倡導公務人員終身學習、數位學習及語言訓練									✓		
4.3 建構工作輪調制度，運用工作機會進行學習發展									✓		
5. 公私部門合作機制，開啟員工福利新頁，提高團隊工作士氣	19,196	4,159	4,159	4,159	4,159	4,159	16,636	39,991			
5.1 發揮標竿學習精神，改進作業流程									✓		
5.2 積極舉辦各項文康活動	19,196	4,159	4,159	4,159	4,159	4,159	16,636	39,991	✓		
5.3 賡續洽商本市優良廠商，訂定員工消費優惠契約									✓		

策略績效目標 計畫名稱	以前年度已 列預算數	100 年度	101 年度	102 年度	103 年度	104年度以後 經費需求	100至103 年度合計	總計	計畫性質		備註
									公共 建設	社會 發展	
6. 貫徹公務人力績效、待遇及 退撫政策	39,075	276,000	277,000	277,500	277,600	278,000	1,108,100	1,425,175			
6.1 全面推動工程獎金績效 化										√	
6.2 寬列預算貫徹退休制 度，暢通新陳代謝管道	39,075	276,000	277,000	277,500	277,600	278,000	1,108,100	1,425,175		√	
7. 建構人事資料管理，推動人 事業務全面資訊化，強化人 力資源管理效能	40	40	40	40	40	40	160	240			
7.1 利用現代化資訊與通訊 技術，加強對公務人員之服 務，及提供決策相關資訊										√	
7.2 建立人事資訊種籽教師 輔導制度-人事系統資訊講 習	40	40	40	40	40	40	160	240		√	
7.3 建構即時、完整、正確之 公務人力資料庫，提供人事 決策參考										√	
總計	61,413	293,607	294,607	295,107	295,207	295,607	1,178,528	1,535,548			

陸、計畫關聯表

計畫編號及名稱	關聯計畫	配合關係	關聯計畫所屬機關
1.3 賡續積極推動政府業務委外辦理。	訂定「臺中市政府及所屬各機關學校推動業務委託民間辦理實施要點」，將委外執行績效與獎勵機制聯結。	配合執行	本府及所屬各機關學校
5.1 賡續推動工程獎金績效化	各機關訂定工程績效獎金目標管理計畫，依績效覈實發給工程獎金，使績效與報酬相互配合，以激勵同仁提昇效率及競爭力。	配合執行	本府所屬各機關
5.2 寬列預算貫徹退休制度，暢通新陳代謝管道	貫徹退休制度，暢通新陳代謝管道，逐年寬編自願退休經費，以期暢通新陳代謝管道，提昇教學品質。	配合執行	主計處 教育部