

表 9：英國政府進用派遣人員之試用期間暫停或中止原因

情形	結果
未滿六星期的暫停工作（任何原因）	試用期間暫停進行，原因消失後再接續進行
病假	試用期間暫停進行，原因消失後再接續進行，但暫停進行期間最長不得超過 28 個星期
年度休假	試用期間暫停進行，原因消失後再接續進行
服務單位停止運作或停止辦公	試用期間暫停進行，原因消失後再接續進行
擔任陪審團成員	試用期間暫停進行，原因消失後再接續進行，但暫停進行期間最長不得超過 28 個星期
因為業務上的原因以致必須暫時停止執行職務	試用期間暫停進行，原因消失後再接續進行
派遣人員在單位中的工作角色實質改變 (substantively different) ²¹	試用期間中止，並於擔任新角色起重新起算
六星期以上的暫停工作（任何原因）	試用期間中止，並於擔任新角色起重新起算

當派遣員工的工作內容有實質改變而須中止試用期間時，由於對於派遣員工本身的權益將有實質且重大的影響，該單位必須將工作內容改變的事實情形以書面通知派遣公司，而仲介單位亦須將此一改變完整告知受影響的派遣人員，並使其瞭解此一改變將導致試用期間的重新計算。

2、要派單位對於試用期間工作資訊之提供義務

派遣人員在試用期間的工作情形等相關資訊，相關規定

²¹ 所謂實質改變，指工作內容或任務職責的改變，如僅為改變部門、隸屬關係或工作地點，並不視為實質改變。而指導原則並進一步提供以下判斷標準：1.擔任新工作角色是否需要不同的工作能力或技術？2.新工作角色是否需要施予新的訓練？3.是否需要新的資格條件認證？4.執行工作是否需要操作不同種類的新設備或服務顧客有所改變？

亦課予仲介單位追蹤之責任，要求要派單位於指派工作給派遣人員前提供充分的資料，要派單位亦有根據其要求提供資訊的義務，不得拒絕；該資料之重點，在明確表示機關給予派遣人員的工作條件或福利措施，與機關辦理相同內容工作或相當職責程度工作的直接僱用員工必須相同。提供上開資料的目的，在確定派遣員工的工作條件及權益不致受到不平等對待，而以下工作條件則是必須要在資料中揭露的項目：

- (1) 待遇資訊：包括比較對象員工之報酬標準、額外給與（如獎金）項目及支給標準、加班費或其他正常工作時間以外工作之費用及其支給標準、績效給與（pay for performance）及給與標準等。
- (2) 工時資訊：工作時間要求，以及在工作中該單位提供給正職員工的休息時間。
- (3) 休假資訊：派遣人員享有的年度休假天數是否與從事相當工作之正職員工相同？所提供的休假天數是否超過法令所規定的最低天數標準？
- (4) 派遣人員的過去工作經歷：派至特定機關之派遣人員，是否曾於其他政府機關擔任派遣工作及期間等相關資訊，以確定派遣人員的試用期間如何計算（即之前的工作是否可視為期間不中斷），由於上開資訊將影響試用期間的計算與認定，機關亦可要求仲介單位或派遣人員必須提供相關資訊，以供認定。
- (5) 設備及工作環境資訊：包括機關提供給派遣人員的設備及工作環境等相關資訊，必須注意與相當之正職員工有相同水準。

從法律規定要派單位必須提供資料的內容來看，由於均要求與相當工作或職責程度的正職員工相互比較，因此，法律是要求要派單位對於派遣人員的管理必須符合平等原則，不可對於正職員工及派遣人員有不對等之對待，同時對仲介單位亦課予要求提供相關資訊的責任，因此仲介單位有根據要派單位所提供資訊為所僱用派遣人員把關並爭取應有權益的義務。

（四）派遣人員之權益

對於派遣人員的權益，同樣必須落實平等對待原則，至於是否符合平等對待的要求，則要從「如同性」與「相同性」兩個標準進行檢視，「如同性」(as if test) 檢視，著重派遣人員與正職員工的比較，亦即派遣人員的工作條件及權利，除有正當理由的例外情況外，是以與從事相同工作或相當工作責任的正職員工所享有的權利是否相同，進行判斷；而「相同性」檢視，則在於要派單位對於來自不同仲介單位來源的派遣人員，如從事相同工作或履行相當責任，應給予相同對待。而在實際的權利內涵方面，依是否處於試用期，分述如下：

1、進用當日即取得之權利

（1）平等享有設備（facilities）及工作環境（amenities）

- A. 派遣人員一旦至政府服務，其得運用要派單位所有的設施，與其他員工享有平等的工作環境（如辦公空間），也就是說，相對於該單位之其他正職人員，在利用設備及提供環境方面，必須獲得平等對待，但有關因為久任而享有的福利，不在此限。
- B. 當要派單位對於派遣人員有關設備及環境與其他正職人員有所差別時，該單位必須能以客觀方式證明其給予差別性

對待有其正當性（即客觀正當理由），此為客觀證明原則（Objective Justification），而成本因素應避免當作證明的客觀基礎。而當派遣人員質疑要派單位所提供客觀正當理由，亦可向勞僱關係法庭（Employment Tribunal）提出訴訟，而單純成本因素通常不會被勞僱關係法庭所接受。

- C. 即使在有客觀正當理由的情況下，要派單位亦須致力於評估是否能給予派遣人員部分設備或環境（即使無法給與與其他正職員工相同的完整內容，也盡量給予部分內容），或是能有替代方式給予派遣人員必要的補償。
- D. 在設備與環境以外，其他與工作有關的權利上，不得主張有客觀正當理由存在而給予派遣人員不相等的對待。亦即派遣人員的各種工作權利及福利，除了設備及工作環境得因有客觀正當理由而例外與正職人員有所差別外，其他權利及福利項目，均不得違反平等原則。

（2）平等提供待遴補職缺的完整資訊

- A. 當要派單位有其他職務出缺規劃遴補人力時，該職缺資訊的公告對象，不得將派遣人員排除在外，但該權利僅限於提供資訊，並不保證派遣人員因此取得應徵資格或應被納入考量範圍。
- B. 根據文官進用準則規定，常任文官進用必須依公平公開原則，派遣人員僅在要派單位職務採取對外公開甄補之職務享有平等資訊取得之權利，而對於限於單位內部已具有常任文官資格者遴補之職缺（即內補職缺），因派遣人員本身不具備進用資格，不在保障範圍之內（即單位無須將內補職缺資訊提供派遣人員）。

C. 對於員額凍結不補的情境中，機關不再遴補之職缺，以及係由其他機關現有人力跨機關或單位移撥之職缺，因不屬於公開徵才範圍，相關資訊亦得不提供給派遣人員。

2、12 個星期試用期滿取得之權利

當派遣人員通過 12 個星期的試用期後，即享有支給待遇、工時、休假、休息時間、加班費等權利，其工作條件及權利是否合理妥適，必須經由前述「如同性」加以檢視。而在各種工作條件中，待遇為最核心部分，主要分為薪給 (pay) 及績效給與 (pay for performance) 兩部分。由於派遣人員是與仲介單位簽訂契約，因此待遇由仲介單位支給，但仲介單位並非直接決定待遇多寡，而是要視派遣人員工作之要派單位比較對象正職員工的待遇水準而定：

(1) 薪給

薪給的內涵包括基本薪俸 (basic pay)、超時工作給與、非義務性額外工作給與 (unsocial hours)、危險職務加給、按件計酬給與、其他相當現金的替代性給與 (如購物補貼)。凡涉及以上項目之待遇，均須符合如同性原則，且為確保貫徹如同性原則，規定在各種給與的支給標準部分，不得對派遣人員另有特殊的待遇支給標準，其待遇水準的考量，必須以正職員工本來就適用的既有待遇標準為基礎。

(2) 績效給與

凡依據工作表現而發給的相關給與，均不得將派遣人員排除在外；又雖績效給與係於派遣人員試用期滿後始能支給，但在評估績效給與時，必須將試用期間工作表現含括在內。而由於派遣人員屬臨時性人力，與其他正職員工

基礎不同，在評估工作績效時，不鼓勵將派遣人員與正職人員放在相同績效管理架構進行評量，以避免派遣人員因立足點的不平等而在評比中居於劣勢，並要求要派單位應針對派遣人員被指派的工作內容，設定合理的工作績效目標，並據以衡量其工作表現。

3、平等對待原則的例外

英國派遣人員與仲介單位簽訂之契約，有兩種類型，一為專案派遣性質，亦即雙方契約關係僅存在於派遣至要派單位工作之期間，工作結束其與仲介單位的僱傭關係即結束；另一種為派遣人員與仲介單位直接簽訂長期僱傭契約，在分派工作間的空窗期，仲介單位亦支付派遣人員一定報酬。根據規定，如派遣人員與仲介單位之關係是屬於後者時，其於派遣工作期間之俸給得不受平等原則的限制，但是仲介單位所給予的薪水，不得低於派遣期間所支領薪水的半數，且不得低於國家所規定的最低保障薪資水準。

(五) 仲介單位與派遣人員的權利義務關係

- 1、而在仲介單位與派遣人員間的關係部分，仲介單位為派遣人員尋找工作，不得向派遣人員收取任何費用，除非仲介單位在找尋工作過程中，有提供派遣人員訓練等額外服務，始可向派遣人員收取必要費用。
- 2、仲介單位不得強迫要求與派遣員工簽訂經常性的僱傭契約，然如派遣人員成為仲介單位之經常性員工，不論未分派工作的空窗期有多長，在空窗期均須給付前一份工作期間最高薪水的半數，當該薪額低於法定最低工資標準時，應給付該最低工資標準。至於派遣人員得要求仲介單位向要派單位提供

必要的工作資訊，已如前述。

綜合以上說明，可知英國政府在進用派遣人員上，由於平等對待原則的要求，在工作期間的直接用人成本上，並不會比進用常任人員低，可能節約的成本，在於進用常任人員長期的人事成本，且人事成本考量已被禁止作為進用派遣人員的原因。根據考察團隊訪問公平交易局所得意見，該局進用派遣人員，是以一定期間專業性的工作為限，且用人期間支出比進用正職人員還高，因為派遣人員除領取與正職人員相同水準的薪水外，機關更另支給仲介單位服務費用。但其優勢在於用人的機動調整性及即時性，在彈性化方面，如特定工作確實屬於一定期間即結束，進用常任人員由於身分保障在工作結束後無法立即使其退離，此時，繼續僱用常任人員之人事成本，即屬不必要的支出，也不符合人力配置與業務相互契合之原則，因此對於有期限性的工作進用此類權宜性之人力，確實有助於人力運用的機動調整；而在即時性部分，對於有時效性的工作，透過仲介單位所擁有的人才庫，將可在較短的時間內獲得所需專長能力的人力，能夠減少人力缺口及空窗期間。而完整的權益保障制度，更是英國進用此種權宜性人力能夠減少爭議及疑慮的關鍵。

二、固定期間契僱人力

固定期間契僱人力（fixed-term employment contract）是直接僱用的僱傭契約，契約關係僅存在於工作者與提供工作者之間，且明確限定在一定期間或一定工作完成後，契約關係即結束，為具有落日約款的契約關係。通常在工作尖峰期所進用超過 6 個月以上之工作人力、專案計畫人力或現職人員出缺代理性質之直接僱用人力屬之。

根據英國政府對進用此類人力之指導原則（GOV.UK, 2014b），固定期間契僱人員所享有的權利，與派遣人員相同，均須符合平等對待

原則，而契僱人員如契約期間連續達 2 年以上，亦取得與正職員工被資遣相同的權利。由於簽訂契約時已明確訂定契約期限，因此原則不需要於契約期間終止前再通知契僱人員。但有下列情形時，解除契約是受到限制的：

- (一) 當契約期限到期而未延長時，視同為解僱，但當特定契約下的工作期間已達 2 年時，雇主有義務延長該合約（即續約），除非有合理且公平的理由（fair reason），例如該人員辦理的工作確實於契約結束時同時結束不再辦理。
- (二) 如契僱人員工作期間已超過 1 年，雖雇主不願與其延長合約，雇主必須將不延長合約之理由以書面明確告知契僱人員。
- (三) 當契僱人員在契約期間到期後，仍在未正式續約的情形下繼續工作，則視同契約已延長。
- (四) 當契僱人員之工作期間（含原始契約期間及後續之延長契約期間）已超過 4 年，除有法律所許可的特殊情形，或雇主與工會達成協議之情形外，該契僱人員之身分即自動轉變為正職人員。

陸、大倫敦市政府的員額管理與組織改造作法

一、大倫敦市政府的員額管理作法

英國是內閣制國家，首相是國會下議院多數黨的領袖擔任，所以過去大倫敦市議會多數黨領袖，雖非法律上明定的市長官銜，但就是倫敦實質的「市長」。直到布萊爾上台後再次修法，並成立「大倫敦政府」(Great London Authority；以下簡稱 GLA)，採取市長制，於 2000 年再次舉辦市長選舉，現任大倫敦市長是鮑里斯·強生 (Boris Johnson)。

如前所述，英國只有中央政府才有所謂的文官 (civil servants)，亦即僅限服務於內閣部會 (Cabinet Departments) 的公務人員，至地方政府 (Local Authority) 人員則非屬文官範圍，但性質上仍屬地方政府長期直接僱用的常任人員。至兩類人員進用所依據法源相同，但兩者間僱用條件 (term condition) 卻有不同，例如：在退休金 (pension) 計算基礎、給假規定等；也就是說，中央與地方人事法規的原則或重點是不同的。

(一) 大倫敦市政府員額與預算

我國地方政府係依「地方行政機關組織準則」規定，每個地方政府配置的人力係按員額上限控管，至於大倫敦市政府雖有類似員額總數的規定，可稱之為編制 (establishment) 的概念，員額編列數與預算相互結合。亦即各部門都有各自的預算，以支應其人事費、方案計畫、諮詢、研究等支出。是以，各項經費間會相互排擠，員額配置數會隨其市長、政策取向等而有所變動。

根據訪談，大倫敦市政府雖沒有對人事費進行限制，不過員工薪資預算是市政府最大筆的預算，大約占整體預算的 70% 至 78% 間。至於該市日常性的工作所需經費，包括人事、管理費 (政策工作、財政

工作、行銷工作)等,大約每年編列近 4,500 萬英鎊,其中約有 3,000 萬英鎊至 3,200 萬英鎊是做為員工薪資之用。而大倫敦市政府所有員工(不論是常任人員,臨時或固定期限人員,甚至派遣人員)的薪資,均是按其列在薪資等級表的等級(grade)支薪,至於其職位所列的等級則是依據工作評鑑(job evaluation)確定。

GLA Grades and spine points

Table GL01 (GLA Staff)								
Grade	Grade Code	Points to grade	Spinal column point	Basic Salary 01/04/10	Overtime Rate 01/04/10	Basic Salary w/ef 01/04/11	Overtime Rate w/ef 01/04/11	Employee contribution
Grade 1	GL01	Up to 134	1	19,155	9.93	19,347	10.03	5.90%
			2	19,635	10.18	19,831	10.28	5.90%
			3	20,127	10.43	20,328	10.54	5.90%
			4	20,630	10.69	20,836	10.80	5.90%
			5	21,146	10.96	21,357	11.07	6.50%
Grade 2	GL02	135 - 169	6	22,024	11.42	22,244	11.53	6.50%
			7	22,574	11.70	22,800	11.82	6.50%
			8	23,139	11.99	23,370	12.11	6.50%
			9	23,717	12.29	23,954	12.42	6.50%
Grade 3	GL03	180 - 191	10	24,309	12.60	24,552	12.73	6.50%
			11	24,499	12.70	24,744	12.83	6.50%
			12	25,111	13.02	25,362	13.16	6.50%
			13	25,739	13.34	25,996	13.47	6.50%
			14	26,382	13.67	26,646	13.81	6.50%
Grade 4	GL04	192 - 227	15	27,042	14.02	27,312	14.16	6.50%
			16	25,233	13.08	25,485	13.21	6.50%
			17	25,886	13.41	26,125	13.54	6.50%
			18	26,511	13.74	26,776	13.88	6.50%
			19	27,173	14.08	27,445	14.23	6.50%
			20	27,854	14.44	28,133	14.58	6.50%
Grade 5	GL05	228 - 270	21	27,271	14.14	27,544	14.28	6.50%
			22	27,952	14.49	28,232	14.63	6.50%
			23	28,651	14.85	28,938	15.00	6.50%
			24	29,366	15.22	29,660	15.37	6.50%
			25	30,101	15.60	30,402	15.76	6.50%
Grade 6	GL06	271 - 313	26	30,867	15.60	30,398	15.76	6.50%
			27	30,850	15.99	31,159	16.15	6.50%
			28	31,621	16.39	31,937	16.55	6.50%
			29	32,411	16.80	32,735	16.97	6.50%
Grade 7	GL07	314 - 376	30	33,221	17.22	33,553	17.39	6.50%
			31	36,238	18.78	36,600	18.97	6.80%
			32	37,144	19.25	37,515	19.45	6.80%
			33	38,073	19.73	38,454	19.93	6.80%
			34	39,024	20.23	39,414	20.43	6.80%
Grade 8	GL08	377 - 438	35	40,001	20.73	40,401	20.94	6.80%
			36	39,923	20.69	40,322	20.90	6.80%
			37	40,922	21.21	41,331	21.42	6.80%
			38	41,945	21.74	42,364	21.96	6.80%
			39	42,994	22.28	43,424	22.51	6.80%
Grade 9	GL09	439 - 518	40	44,069	22.84	44,510	23.07	6.80%
			41	44,856	23.15	45,103	23.38	6.80%
			42	45,661	23.61	45,807	23.85	6.80%
			43	46,481	24.08	46,626	24.32	7.20%
			44	47,390	24.56	47,464	24.81	7.20%
Grade 10	GL10	519 - 580	45	48,339	25.06	48,822	25.31	7.20%
			46	49,621	25.72	50,117	25.98	7.20%
			47	50,612	26.23	51,118	26.50	7.20%
			48	51,824	26.76	52,140	27.03	7.20%
			49	52,657	27.29	53,184	27.57	7.20%
50	53,710	27.84	54,247	28.12	7.20%			

NOTICE PERIODS

Grades 1-6 = 1 month

Grades 7-8 = 2 months

Grades 9+ = 3 months

OH-COSTS

National Insurance = 10.1%

Pension = 14.8%

Grade	Points to grade	Grade Code	Spinal column point	Basic Salary 01/04/12	Overtime Rate	Basic Salary w/ef 01/04/13	Overtime Rate	Employee pension contribution
Grade 11	561 - 613	GL11	51	53,510	27.74	54,045	28.01	7.20%
			52	54,581	28.20	55,127	28.57	7.20%
			53	55,674	28.80	56,231	29.15	7.20%
			54	56,786	29.43	57,354	29.73	7.20%
			55	57,923	30.02	58,502	30.32	7.20%
Grade 12	614 - 732	GL12	56	64,117	33.23	64,758	33.57	7.20%
			57	65,400	33.90	66,054	34.24	7.20%
			58	66,706	34.58	67,373	34.92	7.20%
			59	68,042	35.27	68,722	35.62	7.20%
Grade 13	733 - 879	GL13	60	69,401	35.97	70,095	36.33	7.20%
			61	72,959	37.82	73,899	38.20	7.20%
			62	74,428	38.58	75,172	38.96	7.20%
			63	75,918	39.35	76,677	39.74	7.20%
			64	77,436	40.14	78,210	40.54	7.20%
Grade 14	880 - 1050	GL14	65	78,984	40.94	79,774	41.35	7.20%
			66	79,050	40.97	79,841	41.38	7.20%
			67	80,632	41.79	81,438	42.21	7.20%
			68	82,245	42.63	83,067	43.06	7.20%
			69	83,889	43.48	84,728	43.92	7.20%
			70	85,567	44.35	86,423	44.80	7.20%
Grade 15	1051 - 1300	GL15	71	104,268	53.17	103,914	53.71	7.50%
			72	104,639	54.24	105,885	54.78	7.50%
			73	106,732	55.32	107,799	55.88	7.50%
			74	108,668	56.43	109,957	56.99	7.50%
			75	111,044	57.56	112,154	58.13	7.50%

Year in Industry Placements	GP01	80	16,210		5.90%
London's Living Wage (including Apprentices and paid work placements)	GA01	85	16,495	16,978	5.90%
Seasonal Staff	GSES	98	Fees Only		
National Graduate Trainee scheme	GT01	90	26,224	26,224	6.50%
Islington Grade Secondment	GI01	95	23,319	23,319	6.50%
	GSEC	98	28,856	28,856	

Table GL02 (GLA Assembly)

Chair of the Assembly	GM01	10	64,103	64,744	7.20%
Assembly Members	GM02	20	52,439	53,973	7.20%
Mayor	GM03	30	143,911	143,911	7.50%
Deputy Mayor (Statutory)	GM04	40	96,092	97,053	7.50%

Table GL03 (GLA Principal Officers)

Political Adviser	GN01	10	95,000	95,950	7.50%
Mayor's Advisor on Culture & Youth	GN02	15	127,784	129,062	7.50%
Advisor on Housing	GN03	20	127,784	129,062	7.50%
Mayor's Director - Environment and Digital	GN05	30	110,000	111,100	7.50%
Exec Dir Secretariat	GN06	35	127,784	129,062	7.50%
Deputy Mayor and Chief of Staff	GN07	40	139,000	140,390	7.50%
Olympics Advisor	GN08	45	127,784	129,062	7.50%
Executive Director External Affairs	GN09	50	127,784	129,062	7.50%
Deputy Mayor Transport	GN10	55	127,784	129,062	7.50%
Executive Director Resources	GN11	60	134,172	135,514	7.50%
Executive Director D, E & E	GN12	65	140,000	141,400	7.50%
Head of Paid Service Inc	GN14	75	165,000	166,850	7.50%
Exec Director of C&I	GN15	80	54,000	54,000	7.20%
Chair London Food Board	GN16	85	90,000	90,900	7.50%
Mayor's Advisor On Social Action & Volun	GN17	90	127,784	129,062	7.50%
Mayor's Advisor - Budgets & Performance	GN18	92	127,784	129,062	7.50%
Director Of Marketing	GN19	94	127,784	129,062	7.50%
Mayor's Advisor Regen, Growth & Enter	GN20	96	127,784	129,062	7.50%
Mayor's Advisor Health & Families	GN21	98	127,784	129,062	7.50%
Director of Communications	GN22	100,000	101,000	7.50%	
Senior Advisor Mentoring	GN23	87	159,000	160,590	7.50%
Chief Economic Advisor	GN24	88	95,000	95,950	7.50%
Cycling Commissioner					

圖 13：大倫敦市政府員工等級結構

(二) 大倫敦市政府員額精簡作法

大倫敦市政府在員額精簡上,主要是根據實際業務的變動而相對

22 該圖係考察時由大倫敦市政府提供。

調整，先決定業務推動的優先順序，評估停止辦理特定業務或工作的影響，決定哪些業務會被留下，留下的業務再思考必要的人力規模，停止辦理的業務則思考其人力如何精簡或有效運用。根據大倫敦市政府所制定之組織調整程序管理準則（Management of change Procedure）²³，檢討作法主要如下：

- 1、第一步由市政府先決定是否要推動新的精簡政策，並決定將有多少職務（post）應被精簡？
- 2、市政府必須與員工、工會就所規劃的精簡政策進行諮詢協商，諮詢協商期間之長短，將視所需精簡的人數而定。通常此項諮詢協商至少需要 45 天，此為法定要求。
- 3、舉行個別諮詢面談會議（individual meetings），所有受此精簡政策影響的人士均要受邀參加進行討論；在諮詢會議中，員工可就有關工作精簡或離開工作，提供其意見。
- 4、在諮詢會議最後階段，市政府將決定是否仍維持原有精簡政策或參考會中員工意見酌作修正後實施？前開人事精簡政策一旦經過上開會議核定後，就要付諸實施。
- 5、依確定的政策須裁員之員工，在其離開工作前 1 天止，將會進行一些行政程序，以完成相關工作交待。也就是在離開服務單位前，須歸還相關電子設備等、並給與其最後薪水及裁員費用（Redundancy Payment 類似資遣費），其係依被精簡者工作年資、年齡決定。²⁴

（三）大倫敦市政府其他精簡措施

- 1、派遣人員進用：根據大倫敦市政府表示，該府所屬單位亦有

²³ 如附錄九。

²⁴ 據大倫敦市政府受訪者表示，此裁員費相當優渥，但中央機關類此費用規定更優惠。

進用派遣人員 (agency staff)，目前進用比率占其員工總數 1% 至 2%。基本上，在英國及歐洲各國派遣人員之人事成本較一般直接僱用的員工來的高。也就是政府除必須付給派遣人員與一般員工相同的薪資外，還要支付一筆錢給仲介單位，這也是大倫敦市政府僱用派遣人員比率較少的主要原因。

2、業務委外精簡人力：大倫敦市政府目前亦鼓勵檢討業務委託外包，相對精簡人力。例如市政府將圖書館服務整體外包，原有配置人力均精簡。

3、另考察團隊進一步詢問，大倫敦市政府員額精簡，但主辦 2012 年奧運期間勢必將產生人力需求，該市政府對大量增加的工作如何因應？該市政府則表示，透過彈性調度人力，在奧運期間減少非急迫性市政工作的推動，並指派其員工中 60% 至 70% 人員到奧運相關活動中，剩下的員工則需負責整個市政府的運作。全體同仁在此期間，辦理與原有日常性工作 (day-to-day work) 完全不同的工作；但同仁卻十分興奮參與此項任務。基本上，大倫敦市政府在奧運期間沒有增員，但其他與奧運活動相關的機構，卻有增聘人力，其中最大宗增員是一批志工，被稱為倫敦大使 (London Ambassador)。而部分該市政府所成立與奧運相關的周邊機構則有聘用臨時人力。

二、大倫敦市政府組織改造作法

大倫敦市政府相當重視組織改造的程序合理性，根據前述該市組織調整程序管理準則，規定重點如下：

(一) 業務檢討

1、機關應先決定哪些是市政府最首要的業務及相關人力，並將

之保留不予精簡。

- 2、針對部分業務或部門可能被停止或精簡者，市政府會對其若停止或精簡後所產生的影響進行評估，以裁量其是否被保留。
- 3、扣除上開被保留業務後，再將所剩餘工作及人力，依政策優先順序予以評估，計算出需保留之人力。
- 4、須保留業務範圍確定後，進入人事精簡諮詢會議，討論到底需多少人力來做所剩餘的業務或工作；並讓這些員工為自己辯護渠等留下來對業務推動的貢獻程度。
- 5、在協商過程中，亦提供自願離職的選擇。對於自願離職者，市政府不會再提供額外津貼或補償。另對於年滿 55 歲以上者自願離職者，將可提供裁員之資遣費、一筆現金（約 2 萬英鎊）的退休金及退休年金（annual pension）。

（二）組織調整程序範圍、種類及原則

- 1、整個組織調整程序要求提供一個公平、透明且系統化的方法，來管理及實施組織結構及員工配置的變革。大倫敦市政府的目的，在求取組織快速回應和彈性，與為員工提供穩定的就業需要間取得平衡。此策略性規劃（strategic planning）將有助於為變革做好準備，並幫助避免可能裁員的情況。
- 2、範圍適用於所有大倫敦市政府員工，不分等級或位置，工作時間或者契約屬性是否是常任性、臨時或固定期限人員。
- 3、組織調整型態，大致分為 2 大類：
 - （1）重大組織重組（proposals for major restructures）：包括工作團隊或首長重新配置，現有組織架構的改變，上開改變會導致職位總數的變化，無論是被要求刪除或增設職位

(by either the deletion or creation of posts) 。

- (2) 小規模組織重組 (minor restructure) : 此種調整可能會改變現有的組織架構，但不會導致淨增或刪減職位的結果，且是在既有預算內進行調整。

4、組織調整程序管理的原則

- (1) 確保程序和作法的實施是公平和避免歧視。
- (2) 評估員工所需要的保障政策以減少因變革所帶來的不利影響。
- (3) 確保遵守所有相關的勞工法令。
- (4) 與工會維持相互支持關係，是成功實施變革的關鍵因素。

(三) 組織調整管理的種類

個別首長或單位主管必須確定是否需要進行組織調整以及調整類型：

- 1、組織結構改變 (structural changes)
- 2、預算分配改變 (changes to budgetary allocation)
- 3、組織改制或停止某特定的角色或功能 (decisions to reorganize or discontinue a specific role or function)
- 4、引進新的或修訂工作方法 (the introduction of new or revised working practices)
- 5、引進新工作技術 (the introduction of new technology)
- 6、執政團隊改變 (changes in political administration)
- 7、改變業務和政策優先重點 (changes in business or policy priorities)

(四) 執行組織調整

一旦正式確定組織調整方案，應與人力資源管理部門確認人員安

置措施，並設定處理時間表，措施內容必須包括：

- 1、使員工確知組織調整對其權益的影響。
- 2、確認新組織架構中職務的安排方式。
- 3、如何順利執行組織整併與人員整合過程（the assimilation process）。
- 4、在新組織架構中未有明確業務或職務之員工，進一步重新配置的程序。
- 5、提供培訓使員工適應組織調整的改變。
- 6、對重新配置到不同職位的員工，給予試用期。
- 7、適度保障薪酬保障。

（五）組織調整的諮商程序（Statutory consultation requirements）

- 1、當進行重大組織調整時，由於可能會導致裁員的結果，必須遵循在特定的法定期限內啟動諮商機制，並與受影響員工諮商應儘早開始，依規定不得遲於以下時間：

受影響員工人數	開始諮商的時間
20-99 人	解僱日前 30 日
100 人以上	解僱日前 90 日

- 2、當機關在 90 天以內裁員 20 人以上，必須以書面通知上級主管機關，該通知必須於解僱生效前 30 天進行。
- 3、雖然法令沒有規定組織調整導致少於 20 名以下員工被裁員必須進行諮商，但大倫敦市政府仍會再進行調整早期階段與工會進行協商。
- 4、首長或單位主管將負責安排一個小組，在適當時機，舉行個別諮商會議並在整個過程中定期與受影響員工和工會，討論相關處理方案。

(六) 組織調整後之用人必須遵循公平競爭標準 (Criteria for competitive selection)

- 1、當因組織調整必須重新安置員工時，單位主管被要求必須以公平、合理且透明的過程，並與受影響的員工和工會提出選拔任命人員的合理方法。
- 2、符合競爭性要求的選拔程序，應按照大倫敦市政府規定的一般招聘和選拔程序，且將根據員工能力進行評估，以符合職位的資格要求。
- 3、如有兩個或者兩個以上的員工都符合這個職位的基本特質，很難在他們之間進行選擇，則進一步考慮其他因素，包括：
 - (1) 個人的工作表現，如書面績效考核表或工作情形紀錄
 - (2) 考勤記錄，因懷孕或殘疾的缺席將排除不計入。

(七) 避免裁員之相關措施 (Measures to avoid redundancies)

- 1、當新組織架構中沒有足夠的工作提供所有受影響員工時，裁員就可能成為組織調整的結果之一。
- 2、裁員僅是一種可能性，首長或單位主管應與人力資源管理主管，討論是否有避免裁員的方式，可能作法包括：
 - (1) 減少使用臨時人員和派遣人員
 - (2) 停止借調人員
 - (3) 透過出缺不補措施逐步精簡
 - (4) 重新安置至其他機關
 - (5) 調查是否有自願離職員工優先裁減

(八) 法定解僱程序 (Statutory dismissal procedure)

- 1、首長或單位主管在聽取人力資源單位意見後，對於最後要被裁減人員必須以書面通知

2、被書面通知之員工，應進行個別面談，人力資源單位的成員亦應出席

3、若員工希望上訴，他們必須於 10 日內以書面函件，送達其單位主管，而被裁員員工有對解僱他們的決定提出上訴的法定權利。

(九) 複審程序 (Reviews)

員工雖沒有被裁員，但因組織調整而在辦理工作或擔任職務上受到影響，並對此有異議時，亦可要求對相關安排進行複審，可申請複審的理由包括對分配的業務不滿、對重新派職的單位或單位主管不滿，以及對於組織調整的過程不符合程序規定等，而在複審會議中，員工有權利由經認可的工會代表或由同事陪同，參與整個過程。

由以上的討論可知，英國政府面對組織調整的議題，有一套周全且詳盡的作法，以確認組織改造後不至於有節餘人力存在，但也能兼顧員工合理的權益保障。而根據考察通訊傳播管制局的瞭解，在面對改制過程中對於人力的重新評估與調整，與大倫敦市政府大致相同。

通信傳播管制局於 2003 年，將原本 5 個不同政府機關辦理之媒體傳播、電視廣播管理、電信及光電波運用等業務，整併為一個非機關公共組織體辦理。也就是說，其組織調整之方式，係將不同業務調整整併，並進一步將原本以機關運作之組織，調整轉變為非機關公共組織體，兼具組織整併、業務調整移撥及改制等改造型態²⁵。因此，該局組織改制除處理管轄權限變更、業務移撥、人力之重新評估調配等事項外，並須處理原有常任人員因組織改制而面臨之身分轉變問題，過程相當複雜。在改制後所需人力之重新評估部分，通訊傳播管制局雖是整併相關原有業務而成立，但其組織改制後的角色定位並非

²⁵依「行政院功能業務與組織調整暫行條例」第 2 條第 1 項規定，組織改造包括精簡、整併、改制、改隸、業務調整移撥其他機關等型態。

僅為原本整併業務，而賦予新的管制角色及政策使命，因此改制後的人力不可能僅為原機關人力的加總，有部分業務不再辦理，亦有新增的業務要求，人力必須重新盤點配置。改制時該局特別成立 5 個任務編組，與組改前的 5 個機關合作，辦理人員移撥及遴補事宜。當時主要挑戰是使新進的人員融合在新的組織環境中，且確保新進人員有新機關需要的技能，因此在改制初期，人力有三部分，一為原機關移撥人員，一為因應新業務需要重新招募人員，另一則為原有業務萎縮之節餘人力。在新招募人員部分，因應實際需要對外招募進用 30 個高階管理人員，人才來自於廣播業及媒體界、電信界的人事，作為改制後新單位運作的骨幹。高階主管招募完成後，進一步決定各部門配置的人數，針對原機關移撥之人員，評估其所具備資格能力與新機關業務是否契合，如移入人力數超過實際需要，就進行篩選並精簡較不適用人員，精簡方式優先自願退離，不願自願退離的，依據過去表現及具備經驗在有限的職缺內分派職務。

基本上，每一個希望能繼續任職的人員，都被要求證明自己符合核心工作要求，對於不確定是否合適者，給予 1 到 3 個月的過渡試用期，如不適合就必須離職。而在試用的過渡期間，為減緩員工的不安定感，加強溝通每星期均開會，且工會成員均參與其中，另外部人力資源專家也會進入會議中，就人事招聘及時間表提出方案，由工會代表檢視所提出方案，確保程序合理公平。另在員工層次，可在內部網路瀏覽職缺內容，以確定自己是否符合職缺要求，試用期中必須盡量提供員工充足資訊，並瞭解每個人的回饋意見，允許每個員工都有提供建議的機會。經過人力的重新調整後，過去 5 個原機關辦理相關業務之人力員額超過 1 千人，改制後通訊傳播管制局為 8 百人，人力雖然有縮減，但新的人力結構卻更能契合改制後的實際業務需要。

柒、政府人力資源部門的專業能力

本次考察雖以員額管理為重點，同時利用機會一併瞭解英國政府人力資源管理的最新發展。在考察過程中，公平交易局提供英國政府人力資源部門的能力架構資料²⁶。英國為提升各機關人力資源管理效能，提出「次代人力資源管理」(Next Generation HR)的專業架構地圖 (professional map)，該架構是由「人事管理與發展研究機構」(the Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD) 所建構，包括 10 個專業領域，9 種管理行為，以及 4 個層次的專業能力架構：



圖 14：英國政府人力資源管理專業地圖

又根據上開專業地圖，CIPD 進一步發展人力資源管理的專業能力架構 (HR Capability Framework)，作為各機關精進人力資源管理的基礎，該架構依人力資源管理工作的職責程度，區分四個能力層次，各層次能力之內涵，則包括活動 (activity)、知識 (knowledge)、行為 (behaviours)、結果 (outcomes) 四個要素：

²⁶ 見附錄十。

一、能力層級的區分

能力層級代表從事人力資源管理工作的職責程度及困難度，認定標準包括業務性質、扮演角色、績效要求及工作技能特性等 4 項：

表 10：英國人力資源能力層級分級標準

	第一層級	第二層級	第三層級	第四層級
業務性質	提供資訊、管理資料及例行性作業	瞭解人事管理議題與規定、提出問題解決方案、評估運作績效	瞭解人事單位職能及業務，提供業務處理之創新建議、風險評估	瞭解組織及產業動態、顧客要求並發展策略
扮演角色	作業者	規劃者	主管	策略幕僚
績效要求	服務品質、效率、正確性、彈性、顧客滿意及不斷改善	問題解決、業務推動可信賴度	合作夥伴關係	具有啟發性的領導者
工作技能特性 策略性：技術性	30：70	50：50	60：40	80：20
相對職級 ²⁷	AA-EO	HEO-SEO	Grade7-6	SCS

二、各層級能力的內涵

(一) 第一層級能力

活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提供第一線建議，以有效處理人事管理相關作業 2. 根據既有工作方法及流程辦理人事業務，能提出有用改進建議 3. 積極主動瞭解人事制度 4. 根據主管建議達成工作目標 5. 將第一線觀察及發現回饋單位，以改進人事工作效能 6. 規劃並進行個人工作歷練發展
知識	<ol style="list-style-type: none"> 1. 瞭解服務機關組織文化、價值、目標及業務

²⁷ 英國文官職務等級，由低至高分別為：作業人員（administrative officers and assistants, AA）、行政人員（executive officers, EO）、中級行政人員（higher executive officers, HEO）、資深行政人員（senior executive officers, SEO）、第 6 等級人員（grade 6）、第 7 等級人員（grade 7）、高級文官（senior civil service, SCS）。

	<ol style="list-style-type: none"> 2. 瞭解如何提供優質服務、處理同仁抱怨及應付難纏顧客 3. 瞭解完成工作應具備之技能 4. 瞭解人力資源管理的各功能如何有效整合 5. 瞭解人力資源管理政策、流程與實務作業方法
行為	<ol style="list-style-type: none"> 1. 獨立作業：能在工作上提出質疑並尋求釐清問題 2. 積極創新：能瞭解自己的績效表現並據以改善工作表現 3. 決策思考：能根據過去的工作經驗及常識做出正確決策 4. 有技巧說服他人：能以適當管道及溝通方式傳達訊息 5. 提供服務：有主動提供服務的熱忱 6. 協力合作：在日常工作中，能對團隊積極貢獻並支持協助夥伴 7. 建立個人信賴：能夠贏得組織同仁的信任，且提供可靠服務 8. 建立角色模式：擁護個人及組織的核心價值 9. 建立人際關係：與同事及服務對象建立良好互動關係
結果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 機關員工及業務單位主管認為人事單位有助益於其業務推動 2. 顧客能享受優質服務 3. 能達成個人及部門工作目標 4. 提升組織的人力資源管理能力

(二) 第二層級能力

活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能提供分析資料，協助人事或業務部門根據足夠資訊做出決策 2. 有效協助人力資源主管維持並增進業務改進措施 3. 與人事部門同事合作推動各項改革措施 4. 掌握改進人力資源管理的機會並提出改進建議 5. 教導或協助人事同仁提供高附加價值服務 6. 規劃提升個人業務上專業能力 7. 主動瞭解人力資源管理制度
知識	<ol style="list-style-type: none"> 1. 瞭解服務機關組織文化、價值、目標及業務 2. 瞭解幫助組織達成績效目標所需方法及技能 3. 擁有有效扮演人事專業人員應具備的技術性知識 4. 瞭解有效溝通與傳遞訊息方法 5. 有效運用人力資源管理流程、政策、實務、工具、技術及途徑 6. 瞭解如何在有限經費及資源限制下設定工作優先順序
行為	<ol style="list-style-type: none"> 1. 獨立作業：能分析現況並對現況不合理之處提出挑戰，並能對不明瞭事項主動尋求協助 2. 積極創新：能接受他人對自己工作的評價並據以改變工作方法 3. 決策思考：能運用自己的判斷做出有效決策 4. 有技巧說服他人：能在與他人共事過程中主導事務發展

	<ol style="list-style-type: none"> 5. 提供服務：面對困難時，能以熱忱及承諾尋求獲得預期結果 6. 協力合作：建立團隊精神以及引導同仁接受所設定的目標 7. 建立個人信賴：當工作上有所失誤時，能負起責任 8. 建立角色模式：擁護個人、部門及組織價值 9. 建立人際關係：與同事及外部人力資源管理專家建立互動網絡
結果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在引導各單位主管承擔管理上的責任時，能獲得其信任 2. 提升工作績效與生產力 3. 超越個人及團隊的工作目標 4. 改進人事服務的專業意識

(三) 第三層級能力

活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能基於對組織業務與人力資源管理的深入瞭解，對業務推動提供獨特見解 2. 能在組織人力資源管理事項的推動上，對領導者提出建議 3. 為提升績效及服務品質，能勇於挑戰現況並推動變革 4. 能整合人力資源管理各面向職能，使組織能獲得預期工作成果 5. 能領導人力資源專家團隊，並使該團隊成員能有效瞭解其工作對組織的影響 6. 能表現出持續學習的態度，並對新觀念保持好奇 7. 能掌握組織或人力資源管理動態發展，並帶動業務創新
知識	<ol style="list-style-type: none"> 1. 瞭解服務機關組織文化、價值、目標及業務 2. 瞭解如何幫助機關之績效產出超過預期目標 3. 深入瞭解組織策略目標 4. 能具備有效履行所扮演角色的技能 5. 能瞭解人力資源管理專業術語，並有效以淺顯易懂方式傳達給組織成員 6. 能瞭解與組織業務部門同仁合作以促進組織成功的方法
行為	<ol style="list-style-type: none"> 1. 獨立作業：即使一己想法並不一定契合多數人想法，亦能有自信提出自己觀點 2. 積極創新：鼓勵對於現況的反省性思考與意見回饋 3. 決策思考：能分析資訊並做出有效決策，並能鼓勵他人做出決策 4. 有技巧說服他人：能導引溝通過程並使利害相關人能支持預期結論 5. 提供服務：能不斷進步，並鼓勵同仁超越目前限制 6. 協力合作：透過分享建立信任及團隊精神 7. 建立個人信賴：主動承擔責任並為所做決策負責 8. 建立角色模式：能分享知識，即使處於外在壓力下，亦能堅持組

	<p>織及文官價值，堅持對於組織成功做出貢獻</p> <p>9. 建立人際關係：與同事及外部人力資源管理專家建立互動網絡</p>
結果	<p>1. 改進組織整體人力資源管理效能</p> <p>2. 使組織成員都能為提升組織績效而努力</p> <p>3. 服務對象都能對於人力資源管理部門給予正面評價</p> <p>4. 人力資源管理措施能回應組織需求</p> <p>5. 高績效人力資源管理團隊</p>

(四) 第四層級能力

活動	<p>1. 設定業務發展方向、文化、價值、策略、目標</p> <p>2. 具有前瞻思維，且為確保組織結構的合理性，不惜向組織領導者提出異議</p> <p>3. 致力擴大人力資源管理功能，並使其能成為組織績效提升的助力</p> <p>4. 確保所有人力資源管理部門的同仁，都能瞭解組織目標並知道如何做出貢獻以促進目標實現</p> <p>5. 在強調專業且充滿政治性的組織系絡中，能夠有效建構人力資源管理圖像</p> <p>6. 行銷人力資源管理功能</p>
知識	<p>1. 瞭解服務機關組織文化、價值、目標及業務</p> <p>2. 瞭解如何透過積極介入塑造組織文化</p> <p>3. 瞭解組織結構及對所需能力的要求</p> <p>4. 瞭解不同服務對象差異性，並能使不同服務對象均能滿意人力資源管理部門所提供服務</p> <p>5. 能結合人際互動與人力資源管理技巧</p> <p>6. 能分析財務性或非財務性資料，以推動人力資源管理業務</p> <p>7. 能深入瞭解整體性人力資源管理策略，並知道如何有效具體化為執行措施</p>
行為	<p>1. 獨立作業：能夠為自己的信念辯護，能將隱藏的組織迷思外顯呈現，並挑戰不合理的行為及信念</p> <p>2. 積極創新：透過 360 度評估建立組織人力發展策略</p> <p>3. 決策思考：能夠在策略競賽中做出明確的決定</p> <p>4. 有技巧的說服他人：能夠在互動過程中發揮性角色，並傳達明確指示</p> <p>5. 提供服務：行為模式能有一致性，且對於人力資源管理部門的整體運作負責任</p> <p>6. 協力合作：有能力排除團隊合作的障礙</p> <p>7. 建立個人信賴：能為自己及部屬行為結果負起應負責任</p>

	8. 建立角色模式：在壓力下能保持冷靜且積極建設性思考，並能激勵部屬 9. 建立人際關係：能為組織利益建立策略性的人際關係
結果	1. 促進業務推動 2. 充分發揮部屬潛能 3. 信任主管 4. 提供兼具效率及效能的人力資源管理工作

捌、心得與建議

一、政府用人方式部分

英國政府用人有多元人力組合的情形，常任人員雖為政府人力核心，但在核心之外，環繞著各種可能用人模式，在英國勞動市場上存在的用人型態，諸如短期直接僱用人員、專案諮詢顧問人員、臨時性契約人員、三方勞動關係的派遣人員、勞務委外承攬等，英國並未直接限制政府不得運用此類人力，亦非僅限於特定種類機關才可運用其他用人方式，例如本次考察公平交易局，其亦表示該局在一些法律專業或市場管制等業務上，如機關內原有文官不具有該專長背景，亦有進用派遣人員，支應業務需要，該局業務具有高度行使公權力性質，亦未禁止進用派遣人員。

經由考察及蒐集相關資料，英國多元人力組合用人之所以能夠發揮支應政府特殊需要，並避免因此對政府有浮濫用人或破壞文官制度等疑慮，其原因主要有三，首先，英國政府對不同性質人力應扮演角色及工作性質有明確界定與分工，不會相互混淆，高度專業性工作無法直接進用文官辦理者，始可進用短期專業人力，預計兩年以內即會結束之有期限性工作，始可進用派遣人員或以契約進用人員，相關法規或用人指導原則對此亦有明確規範；第二，英國勞動法令健全完備，對於派遣人員或契約性用人的管理及權益，均有完整法令規定可資遵循，政府運用此種人力如確實依據相關法令規定進行管理，即可確保其權益，因此能減少爭議，並使機關用人具有彈性；第三，貫徹業務導向用人，英國對於常任人員以外人力的進用，明確揭示不得以業務以外為用人理由，明顯之例在於即使在財政緊縮及政府人力精簡的壓力下，亦要求部會不得以節約成本為理由，必須直接從業務必要性思考，因此能避免爭議。

事實上，在政府業務日趨專業化、多元化且變遷快速的時代，常任人員雖有其中立性、專業性及穩定性的優點，但並不足以應付所有政府必須面對處理的業務，進用多元人力以補常任人員不足，有一定需求，但也往往成為政府用人爭議點，從英國經驗，可知關鍵在於各用人機關必須具正確用人觀念，以業務為進用人員基礎，另一個重點，則在於制度面必須能夠有效建立完整法令規定，確保權益有效保障。歸納言之，就是要以健全制度為基礎，著重業務思考，並明確不同人力角色劃分，避免不同來源人力辦理工作混淆不易區分情形，以此建構健全合理的多元人力組合結構。

二、政府文官精簡部分

從對英國文官精簡經驗的觀察，顯示人力規模的精簡，無法脫離組織架構與業務流程的相對調整。英國文官精簡的動能，首先在於政府組織結構與機關屬性的重新整理，透過去機關化的組織改革，使政府用人具有彈性，減少進用文官需求；其次，積極對內推動行政流程改造的效率化方案，更為人力精實化及生產力提升的關鍵。而觀察英國自 2005 年以來推動政府運作效率化的種種努力，可發現其優點在於推動方向明確、推動措施具體、推動目標合理三大特徵，在推動方向部分，效率化方案明確以輔助單位及幕僚單位業務處理方式的改造為中心，減少由各機關重複配置資源及人力於輔助單位，並將節省的資源釋放挹注第一線服務單位，以確保政府人力規模的縮減不至影響政府服務的提供水準；在推動措施上，以資訊化作業及共同服務中心的建構為焦點措施，避免失焦，亦避免各部會各自推動程序簡化或效率改進措施，無法相互搭配，甚至相互衝突抵銷改革成效的情形；而在推動目標的明確性方面，要求各部會評估效率改革推動情形，評估經費節餘規模及職務縮減可能性，而非以齊頭方式要求各部會精簡一

定比例人力，能施加各機關一定壓力驅使確實檢討改進，亦能兼顧業務推動需要。我國總員額法已規定政府用人上限，面對民眾對政府提供服務的要求仍日益增加，公共事務益趨於複雜專業，勢必要師法英國經驗，從改進政府流程、簡化不必要工作等層面的確實檢討著手，減少政府行政事務對於人力的需求，以合理精實的員額規模，增加公務人員生產力，兼顧員額規模控管與政府服務水準的提升。

三、組織改造的推動部分

在外在環境快速變動的環境下，組織改造與調整已非例外管理，實已成為常態行政實務的一部分，過去對於政府組織改造的焦點，多集中在改造內容的討論，例如部會數目的減少、組織屬性的去機關化等，但本次考察英國，深深發現改造過程的管理與改造內容的規劃，具有同等重要性，甚至對於改造是否能真正成功，程序面的管理更具有關鍵的影響力。英國大倫敦市政府提供的改造過程管理準則，明確揭櫫改造須有具體必要的目的與原因，同時該目的的達成必須兼顧維持受影響員工的工作穩定性及權益保障，因此，改造推動過程絕非確定改造內容後才開始處理員工權益與安置問題，而是在改造過程中，即與受影響員工建立對話溝通管道，一方面藉此落實規劃過程的公開透明，二方面也使員工能預期未來可能的轉變而對工作生涯預為安排，減少突襲式的改造對其心理與實際權益的衝擊；而針對不同規模的組織改造設定不同程度的溝通對話程序要求，更呈現英國行政運作的體系性與細緻性，能夠有效提升改造方案的正當性，並減少員工因維持現狀的傾向而採取抗拒變革態度的程度。我國政府改造的過程中，對於人員的配套措施，多集中在權益的保障，以盡量維持受影響之公務人員，於組改前後的工作條件不致差異太大而已，與英國相較，在過程中的充分溝通及對話程序，相較之下略為欠缺，此也為未

來我國推動各項改革措施可思考並取法之處。

參考文獻

- 彭錦鵬 (1990)「英國政署之組織設計與運作成效」, 歐美研究, 第 30 卷第 3 期, 頁 89-141。
- Cabinet Office(2006). Shared Services Transformation Programme: Central Government Sector Plan. Retrieved from http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/dossiers-tematicos/dossier-tematico-no5-servicos-de-si-ti-ciencia-de-servicos-e-servicos-partilhados/servicos-partilhados/central_sector_planv1.pdf
- Cabinet Office(2011). Government Shared Services: A strategic Vision. Retrieved from Cabinet Office(2012a). The Civil Service Reform plan. Retrieved from https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/61166/government-shared-services-july2011.pdf
<http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2012/06/Civil-Service-Reform-Plan-acc-final.pdf>
- Cabinet Office(2012b). Next Generation Shared Services: The Strategic Plan. Retrieved from <https://www.cabinetoffice.gov.uk/resource-library/government-shared-services-strategic-vision>
- Cabinet Office(2013). First Independent Shared Service Centre to Deliver Government Back Office Savings. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/news/first-independent-shared-service-centre-to-deliver-government-back-office-savings>
- Civil Service(2014). Guidance on Agency Workers Regulations. Retrieved from <http://www.civilservice.gov.uk/?s=Guidance+on+Agency+Workers+Regulations>
- Gershon, P.(2004). Releasing resources to the front line: Independent Review of Public Sector Efficiency. Retrieved from http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20130129110402/http://www.hm-treasury.gov.uk/d/efficiency_review120704.pdf
- GOV.UK (2014a). Departments, agencies & public bodies. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/organisations>. Latest update 20 Feb. 2014.
- GOV.UK (2014b). Fixed-term employment contracts, a guide from GOV.UK. Retrieved from <https://www.gov.uk/fixed-term-contracts>. Latest update 20 Feb. 2014.
- National Audit Office(2007). The Efficiency Programme: A Second Review of Program. Retrieved from <http://www.nao.org.uk/report/the-efficiency-programme-a-second-review-of-progress-2/>
- National Audit Office (2011). Managing staff costs in central government. Retrieved

from <https://www.nao.org.uk/report/managing-staff-costs-in-central-government/>

National Audit Office(2012). Efficiency and reform in government corporate functions through shared service centres. Norwich: The Stationary Office.

Office of National statistics (2005). Public Sector Employment, 2005. Retrieved from <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/pse/public-sector-employment/public-sector-employment/index.html>

Office of National statistics (2013). Public Sector Employment, Q3 2013. Retrieved from <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/pse/public-sector-employment/q3-2013/stb-pse-2013q3.html>

Prowse, P. & J. Prowse.(2007) “Is there still a public sector model of employment relations in the United Kingdom,” *International Journal of Public Sector Management*, v.20. n.1: 48-62.



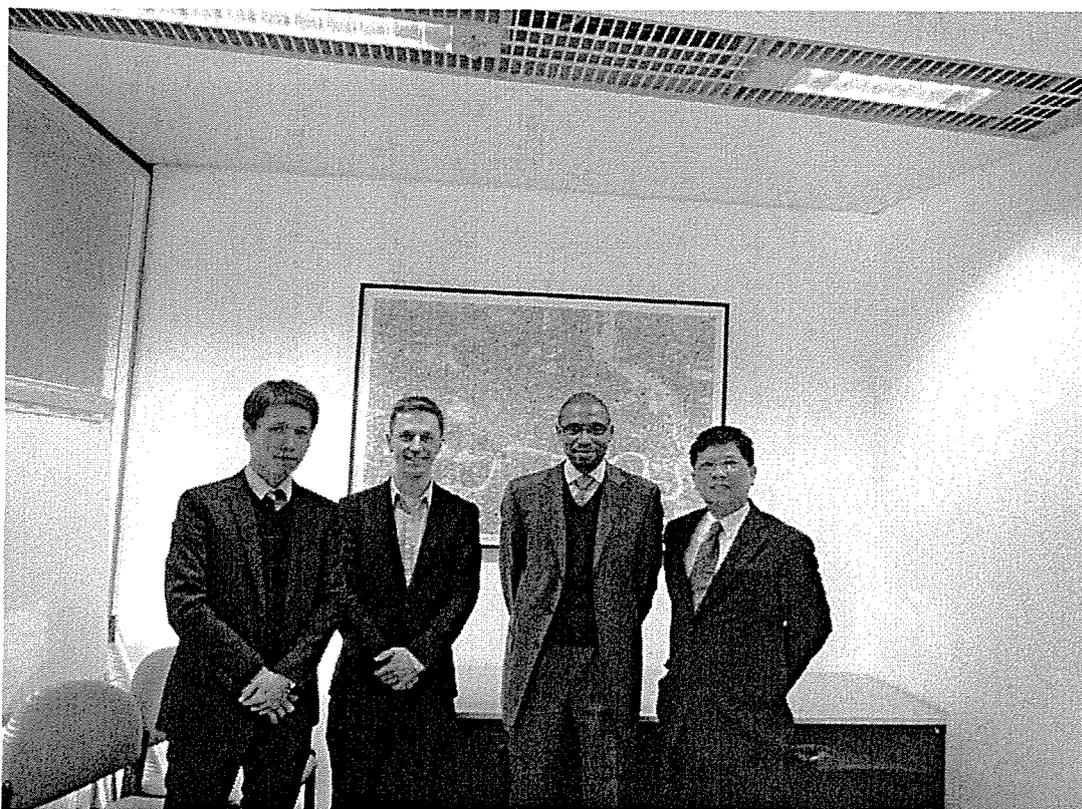
拜會國際自由聯盟 (Liberal International) 財務長 Robert Brown



考察通信傳播管制局 (Office of Communication) 拜會人力資源管理部門主管 Kate Le Marechal



考察英格蘭公共衛生機構（Public Health England）拜會人力資源部門主管 Tony Vickers-Byrne 等人



考察大倫敦市政府 (Greater London Authority) 拜會資深人力資源主管 Patrick Alleyne



考察公平交易局 (Office of Fair Trading) 拜會人力資源部門主管 Carmel Flatley



英國公平交易局（Office of Fair Trading）大樓前牌匾