

# 台灣省地方政府人事革新的途徑

## ——全面推動新陳代謝措施

謝延庚

據迭次調查訪問資料顯示，本省縣市政府的百病之源在於冗員過多，人才不足，造成所謂「有事無人做，有人無事做」，以致一切興革皆不可為。考其緣由，真是千頭萬緒，下列因素恐係癥結之所在：(1)政治環境的影響—政府遷台之初，在求安定的大前提下，機關組織人事率由舊章，年復一年，員額、升遷、待遇、和效率，遂產生了重重的呆滯現象，尤以地方政府為然。(2)人事管道阻塞—縣市政府人員的新陳代謝過於遲緩，在老弱滯留新血無從引進的局面下，機關猶如一潭死水。再者，升遷困難，工作人員久而滋生倦怠之心，因循敷衍自甘閒散者不乏其人，然而，在公務員地位保障的庇護之下，惡惡不能去，善善不能用。(3)地方財政困難—各縣市自籌財源均感拮据，莫不仰賴省府補助，受補助額平均約佔各縣市總預算的百分之五十，而支出的最大負累乃是人事費用，約佔百分之六十，而建設費僅佔百分之四左右。換言之，縣市政府的財力，幾盡耗於養人及行政開支，很難在地方建設事業方面有所作為。

上述積弊，雖經推行「加強職位功能」及「健全組織功能」兩次作業，但依舊無濟於事，徒然招致譏評和怨聲，甚至因而斷喪了期待改革者的信念。為今之計，枝節調整或盲目的增加編制，已不足以振衰起危，唯其寄望於突破性的人事革新—推動較大幅度的新陳代謝、消除無效人力、以及引進新血。多年來委身地方政府的人士，時至今日，對革新之說，大多抱持姑妄聽之的冷漠態度，認為改來改去不過如此，這種先作否定的心理，可說是多次興革無功所遺留的消極影響(negative influence)，足以扼殺泛泛的或不痛不癢的改進措施。有鑒於此，擬議中的人事革新，其規模與內涵，必須是突破的，令人耳目一新的。在「台灣省縣市政府中級主管心目中的難題」一案的訪問過程中，曾以此意質之於各縣市主管，十有八九均具同感。今特再就此一課題，加以探討。

### 壹、什麼是台灣地方政府的首要課題

變動中的行政環境，需要政府經常保持充沛的活力去因應，因而人事革新乃成為當前人事政策的關鍵。達成人事革新的途徑固然不一而足，惟就縣市政府的現狀而言，迫切需要者乃是加強人事上的新陳代謝，充實基層人才陣容，以適應革新要求，此為各方人士的共同呼聲。記得前幾年訪問全省縣市中級主管，亦曾獲得此項瞭解。如今，正值第六任總統副總統就職，行政院及台灣省政府同時改組之際，正是行政改革開創新局的大好時機，但願新政府以政治建設為重，而政治建設又以基層的人事革新為先。茲以與此一課題密切相同的人事主管在問卷中反應的意見<sup>①</sup>，作為論證之一斑：

問：「您認為如何才能夠使地方政府達成人事革新的要求？」，答案中選擇「加強新陳代謝

」者達總人數的60%以上，答案項目及其所佔之比重如左：

答案內容	縣	市	鄉鎮市區
增加員額編制	5.56	10.29	
修改法規	12.96	23.46	
加強新陳代謝	75.93	63.37	
其他	12.96	6.04	
合計	108.41	103.16	

根據人事主管的意見反應，顯示「加強新陳代謝乃是人事革新的主要途徑，而退休與資遣實為根本之圖。

歸納縣市政府人事主管對於新陳代謝問題所反應之意見，約有下列幾點：

#### A、應裁汰無效人力

當前縣市政府的員額編制仍嫌冗雜，應該予以精簡。根據人事主管的估計，縣市政府現有員額可以裁減百分之七以上，不致影響業務的正常推行；而鄉鎮轄市區公所則可裁減30名左右。茲將調查結果列述如下：

I、縣市政府：在問卷中，有一則問題是這樣的：「如果貴機關全體人員皆能克盡職守，現有人員中約可裁汰幾人？」，茲就所收回的十六個縣市政府的答案列表如下：<sup>②</sup>

	法定員額	實有人數	臨時人員	可裁人數
台北縣	359	359	48	40
新竹縣	316	316	0	—
苗栗縣	308	308	0	30
台中縣	248	296	54	50
南投縣	272	272	2	10
彰化縣	368	361	0	—
嘉義縣	341	339	21	21
台南縣	358	351	0	10
澎湖縣	173	166	35	20
屏東縣	352	344	11	71
台東縣	241	241	2	—
花蓮縣	265	244	—	8
台中市	220	220	26	5
台南市	292	292	3	—
高雄市	339	319	42	28
不詳	254	255	44	50

註① 六十三年曾以二十縣市政府之中級主管為對象，作問卷調查，隨即進行逐一訪問，其間得知人事主管對行政機關之人事革新問題感受較深。故本專題計劃特就若干有關問題，以問卷向人事主管探求意見。

註② 在二十縣市中，有四縣市未收回問卷，不予列入統計，本表係就十六縣市之答案整理而成。