

# 組織變革對員工權益保障影響分析-以精省為例

陳霽山、何文榮

E-mail: 9222794@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

本文首先就組織變革相關文獻理論加以研析，次以組織員額精簡及權益保障進行探討，並對國外實際經驗加以說明，輔以精省個案深入訪談，其訪談發現臚列如下：1.對精省正當性之質疑；2.對經濟補償與心理輔導應並行；3.應公開溝通資訊並強化協商管道；4.借鏡美國聯邦工作轉介制度及英國職業銀行之設制。復依相關文獻探討及訪談資料分析，就精省員工權益保障歸納整理獲得檢視結論如下：1.以過渡心態處理問題，缺乏前瞻性之規劃；2.人力精簡及人力移轉措施消極化；3.暫行編制人員附屬角色無法融入機關；4.工作權益涉及之權利義務尚未統合；5.欠缺心理輔導機制；6.行政機關之協商機制尚待建構。綜上，本研究建議如下：1.建立周詳而制度化的保障體制；2.建構團體協商機制，加強溝通與尊重；3.經濟補償與心理輔導並行；4.建立公務人力淘汰機制。組織變革一定要經診斷、診斷、再診斷、方能對症下藥，藉由猜測作出不同方向之決策，最後只會導致批評與指責，沒有互動與溝通的變革，除了不易成功外，政府勢必也會付出超乎想像的成本，如何經由更人性化、尊重化、細膩化的變革模式，使得員工各項權益均能得到妥適的保障，進而將變革之負數降至最低，應是組織變革成敗相當關鍵之因素，亦是政府應深思之課題。 關鍵字：組織變革

關鍵詞：組織變革

## 目錄

第一章 緒論 第一節 研究背景.....	1	第二節 研究動機.....	
..... 2		第三節 研究目的.....	3
..... 4		第四節 研究限制.....	
第二章 文獻探討 第一節 組織變革.....	5	第二節 組織精簡.....	
..... 18		第三節 權益保障.....	24
..... 37		第四節 國外組織變革與權益保障之經驗.....	
..... 47		第五節 小結.....	45
..... 47		第三章 研究方法 第一節 分析方法的選擇.....	
..... 47		第二節 研究架構與流程.....	50
..... 52		第四章 省府組織變革員工權益保障分析 第一節 臺灣省政府組織變遷歷程.....	52
..... 57		第二節 組織人力結構分析.....	54
..... 57		第三節 精省工程.....	57
..... 57		第四節 員工權益保障.....	69
..... 79		第五章 訪談資料分析與訪談發現 第一節 訪談資料分析.....	79
..... 86		第二節 訪談發現.....	
..... 93		第六章 結論與建議 第一節 結論.....	90
..... 93		第二節 建議.....	
..... 100		參考文獻 中文部分.....	97
..... 100		英文部分.....	
..... 102		附錄 訪談資料.....	102
..... 7		圖目錄 圖2-1 組織變革、計劃性變革與組織發展關係.....	7
..... 51		圖2-2 組織變革之驅力與抗力示意圖.....	8
..... 51		圖3-1 研究架構.....	
..... 55		圖3-2 研究流程.....	52
..... 55		圖4-1 臺灣省政府組織架構.....	
..... 10		表目錄 表1-1 中央政府總預算人事費相關統計表.....	3
..... 48		表2-1 抗拒變革之因素.....	10
..... 48		表2-2 過程取向組織變革模式比較.....	15
..... 54		表3-1 訪談選取對象人數統計表.....	48
..... 54		表4-1 臺灣省政府精簡前後組織對照表.....	53
..... 54		表4-2 省級行政機關84-87年公務人員人數統計表.....	54
..... 55		表4-3 省級行政機關公務人員性別統計表.....	54
..... 56		表4-4 省級行政機關公務人員教育程度統計表.....	55
..... 56		表4-5 省級行政機關公務人員年齡統計表.....	56
..... 58		表4-6 省級行政機關公務人員考試別統計表.....	56
..... 58		表4-7 年省級行政機關公務人員任職年資統計表.....	57
..... 64		表4-8 臺灣省政府人事費占總決算百分比統計表.....	58
..... 64		表4-9 臺灣省政府組織調整期間機關構變動情形統計表.....	63
..... 65		表4-10 臺灣省政府組織員額調整精簡員額統計表.....	64
..... 65		表4-11 原省級機關裁併暫行編制表所定員額統計表.....	64
..... 73		表4-12 臺灣省政府歷年人員變動概況表.....	65
..... 77		表4-13 精省與美英二國組織變革對員工權益保障之比較.....	73
..... 78		表4-14 省級與中央公務人員提救濟事件統計表.....	77
..... 78		表4-15 全國公務員86-90年提起救濟事件統計表.....	78
..... 80		表4-16 省級公務員提起再復審事件統計表.....	78
..... 80		表4-17 省級公務員提起再申訴事件統計表.....	78
..... 82		表5-1 精省工程之認知統計分析表.....	80
..... 82		表5-2 精省移撥安置措施執行成效較差項目統計分析表.....	
..... 85		表5-3 精省權益保障措施執行成效較差項目統計分析表.....	85

參考文獻

- 參考文獻 中文部分 1.毛治國，1995，組織變革與發展之策略及實務，長江人力資源發展中心。 2.王貴蘭、韓慈穎，1999，「組織再造意涵與各國之經驗」，公務人員月刊第40期，頁31-42。 3.史美強、丘昌泰，1998，台灣省政府功能業務與組織調整之研究，臺灣省政府經濟建設及研究考核委員會。 4.江岷欽、林鍾沂，1995，公共組織理論，國立空中大學。 5.吳定，1981，組織發展之理論與技術，天一圖書公司。 6.吳堯峰，2001，再造臺灣省政府:過去、現在與未來，臺灣省政府職掌業務與功能發研討會論文集，頁64-105。 7.李惠宗，1998，「論機關裁併時，公務人員保障法之適用 對『虛省』後，省屬公務人員保障法問題之看法」，中國地方自治，頁31-37。 8.金太軍，2001，行政組織變革的動力和阻力分析，學海第四期，頁111-112。 9.林鍾沂，1994，政策分析的理論與實踐，瑞興圖書公司。 10.林慶翰，1995，抗拒變革的管理，人事管理第32卷第9期，頁4-12。 11.施能傑，1999，「美國聯邦政府的人力精簡經驗:自願離退制度的分析」，公共行政學報第3期，頁1-23。 12.施能傑，1998，美國政府的人力精簡制度，考銓季刊14期，頁10-20。 13.紀俊臣，1999，精省與新地方制度-始末、設計、發展系論，時英出版社，頁70。 14.胡薇麗，1997，淺談組織人力之精簡，考銓季刊，第7期，頁74-78。 15.孫本初，1996，組織員額精簡之策略(上)」，人事月刊第23卷第5期，頁12-19。 16.孫本初，1997，公共管理:時英出版社。 17.孫同文，1999，治理能力與行政革新:香港行政革新的經驗與啟示，暨大學報第3卷第一期，頁237-262。 18.翁興利，1998，政府法制與政府再造之研究，人事管理第三十五卷第十期，頁7。 19.張家洋、陳志洋、甘國正，1995，行政組織與救濟法，國立空中大學。 20.張清貴，1998，從公務人員與國家間關係之演變論公務人員之權利及保障 - 我國人事政策與法制應有之調適，國立政治大學公共行政學系碩士論文，頁12。 21.張福財，2001，政府再造過程員工處理與權益保障問題之探討 - 以「民國八十年代臺灣省政府組織變革例」，國立暨南大學公共行政與政策研究所碩士論文，頁84。 22.葉雅倩，1995，省營事業機構人員精簡方案對留任員工組織行為影響之研究，政治大學公共行政研究所碩士論文，頁21-24。 23.彭錦鵬，1995，「公務人力精簡之策略與實踐 美國與中華民國經驗之比較」，問題與研究，第34卷第12期，頁84-101。 24.詹中原、黃朝盟，1999，台灣省政府功能業務與組織調整初步效益評估，行政院研究發展考核委員會。 25.莫永榮，2000，精省第一階段組織與員額調整之檢討與改進，研究發展得獎作品選輯，第29輯，行政院人事行政局編印，頁179-247。 26.廖正村，1996，閃亮的文官規模再造工程-員額精簡政策之推動與成就，人事月刊第22卷第5期，頁12-18。 27.廖春文，1994，組織變革與發理論對當代教育改革的啟示，初等教育研究集?，頁186-187。 28.歐用生，1989，質的研究，師大書苑。 29.陳文俊、廖達琪，2001，新政府新思維-臺灣省政府職掌業務與功能發展問卷訪查報告，臺灣省政府專案委託研究計畫。 30.陳新民，1994，行政法學總論，三民書局。 31.陳義勝，1984，組織行為，華泰書局。 32.謝安田，1982，企業管理，五南圖書公司。 33.魏啟林，2000，政府再造運動，行政院研考會，頁83-87。 34.鄭中堅，1999，論政府再造過程之員工權益保障，公務人員月刊第31期，頁27-40。 35.人事行政局，1999，締造小而能的政府新團隊-省級人力資源的維護、轉化與運用，行政院人事行政局，頁11-12。 36.人事行政局，2000，各國行政改革之動向。 37.考試院，1994，考銓譯叢第六輯。 38.銓敘部，1998，省公務人員權益保障計畫書(初稿)。
- 英文部分 1.Beer, M. (1980). Organizational Change and Development California: Goodyear Publishing. 2.French, W. & Bell, C. (1995). Organization Development. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 3.Middlemist, R. D. & Hitt, M. A. (1981). Organizational Behavior: Applied Concepts. Chicago: Science Research Associations. Inc. 4.Robbins, S.P. (1992). Organizational Behavior. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. Steers, R. M. & Black, J. S. (1994). Organizational Behavior. New York: Harper Collins College Publishers. 5.Osborne, D. and Plastrik, P., 1997, Banishing Bureaucracy-The Five Strategies For Reinventing Government.Massachusetts:Addison-Wesley Publish Company, Inc. 6.Osborne, D. and Plastrik, P., 1997, Banishing Bureaucracy-The Five Strategies For Reinventing Government.Massachusetts:Addison-Wesley Publish Company, Inc. 7.Owens, R. G. (1991). Organizational Behavior in Education. Boston: Allyn and Bacon. 8.Vaill P. B. (1989) Seven Process Frontiers for Organization Deveopment in The Emerging Practive of Organization Organization Deveopment, edsby W. Sikes, A. B. Drexler and J. Gant, California NTL Institute and University.