



台灣自來水公司

105 年度

從本公司士級人員之
選才、用才、育才、晉才及留才
探討本公司面臨人力斷層之研究

研究單位：第十二區板橋服務所

研究人員：業務員趙胤芝

研究期程：105 年 6 月

目 錄

壹、研究動機	1
貳、研究目的	2
參、文獻探討	2
肆、研究架構	4
伍、研究矩陣	5
陸、研究矩陣分析	7
柒、結論	10

從本公司士級人員之 選才、用才、育才、晉才及留才 探討本公司面臨人力斷層之研究

壹、 研究動機

「怎麼辦？XXX 又考上其它單位了，他的工作誰可以來接？」、
「用戶超以自己為尊的，叫誰去當稽查？請資深抄表大哥去當稽查，
他們寧願選擇退休……」、「我也知道工作能有多個人代理最好，但根
本沒有人力去學，能夠把現在撐住已經要偷笑了…」、「沒有實務經驗
或傳承，你要請他去監工或是設計??真有風險，但只能硬著頭皮做
了……」。

以上的敘述，是現在面臨人力短缺時基層單位最常聽到的話，一
位 105 年 2 月去台電報到的同仁，6 月 27 日回所看舊同事，有機會
問到現在薪水是多少…目前是 27000 元……，本公司雖然有士級及員
級的進用管道，但是因薪資結構的差異，新進士級人員往往留下來的
比例少之又少，然備取不足的前提下，只有讓基層單位再多撐一年等
新人來，或是讓已在職的士級及員級同仁承擔更多的工作，再者，擺
爛的新進員工尾大不掉，還占了用人單位的員額……這樣的現象在近
幾年更是常見，或許囿於國營事業體制，缺乏有效激勵員工的制度對

於人力斷層的現在更是雪上加霜。

面臨這樣的情況，公司及用人單位可以做些什麼？本研究報告即從人力資源管理中的選、用、育、晉及留才五大面向來分析本公司人力斷層的現象，希望能藉由說明事實、分析現況，期能展望未來，對公司在面對人力斷層的因應下能有所建議。

貳、研究目的

本研究報告之研究假設僅針對進用士級員工後，其不易淘汰的特質，期能做出以下研究目的：

- 一、 針對公司人力面臨斷層的現況下，在選、用、育、晉、留才上做了些什麼？
- 二、 針對基層單位的用人需求，公司還可以再做些什麼？

參、文獻探討

選才、用才、育才、晉才、留才，是人力資源管理強調對人才管理的五大流程，看起來是有步驟的實施，但對多變化的環境有時仍需多步驟同步而行，以下僅針對此五大「動詞」做一簡單的敘述。

- 一、 選才：顧名思義即是針對公司所面對的環境，加上自身必要的策略考量及目標達成做人才的選用，只要能夠達成選用

人才的目的皆屬選才的方式，一般常見的包括筆試、面試、體能測驗等。

二、用才：如何能夠將選到的人選留在組織中，讓其發揮所長，對公司有向心力，除了公司所指派工作外，同時也應考量所提供的薪資、福利及提升員工的滿意度，以便與其生涯規劃結合，進一步能夠提高其向心力讓員工的才能發揮到最大，所以留才的方式跟如何將人才能力發揮到最大有其相關性。

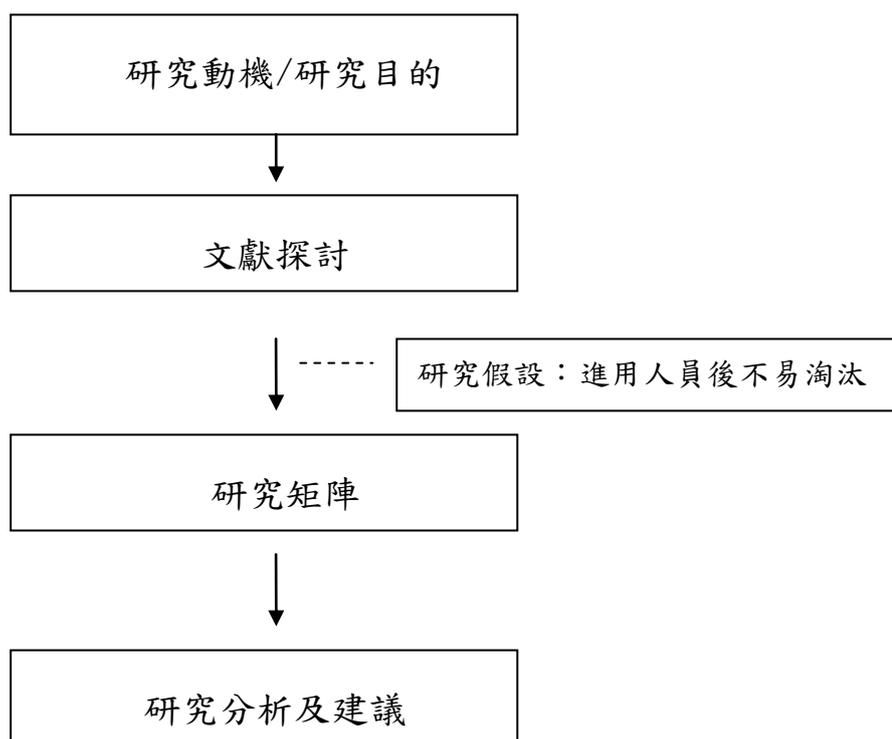
三、育才：教育訓練是培育人才最重要的方式之一，包括培養現階段技能所需及未來生涯規劃所需的教育需求，一般可分為職前訓練及在職訓練。

四、晉才：如何篩選出優秀的員工，讓其能夠更發揮潛能幫助公司達到目標是此一階段的重點，其包括了人才評鑑、人才定位，以幫助員工發展。

五、留才：完成以上種種步驟後，最重要的即是留住員工，否則都只是幫別的公司訓練人才，留才的方式最常見的包括薪資、福利政策。

肆、研究架構

針對以上的研究動機及文獻探討，本研究報告亦會考量公司進用人員不同於民間企業的淘汰制度，進一步的產生出研究矩陣，並將現有基層單位人力斷層的問題對應於矩陣中，分析面對目前種種人力問題，本公司已做到或可再加強甚至沒有進展的探討，進一步的釐清真正的人才斷層原因在哪裡。本研究報告架構如下：



伍、研究矩陣

	選才	用才	育才	晉才	留才
五大構面 之中心策略	選訂目標招募進用	適才適所	訓練	讓具有發展潛力的員工 能有心有力做更具挑戰 性工作	用加薪、增加福利 或讓員工知道工作 有遠景的方式讓員 工願意留在組織內
本公司 現有作為	筆試、面試、體能測 驗	依進用人員報考類別 進行工作分類	職前訓練、在職訓練	1. 最快連續兩年甲升等 2. 9~10 職等有名額限 制	薪資及福利制度圍 於體制少有留才效 果
用人單位面 臨的狀況	現業務類稽查人力 明顯不足，建議可依 報考人員專長增設 稽查組	新進人員考進後可做 的工作與選試類別不 符	無法看出職前訓練 成效，反而在人員受 訓期間的空檔有人 員不足問題	多以年資做為晉用的依 據對有潛力的資淺同仁 不具鼓勵效果	1. 多以年資做為 晉用的依據對 有潛力的資淺 同仁不具鼓勵 效果 2. 現有薪資福利 水準留不住有 潛力的新進士 級人員

					3. 以公司整體人力觀之恐之後會成倒三角型狀況
建議之處	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以往工作(含打工)經驗之參考 2. 水電牌照及相關工程牌照的加分或加給制度 3. 設業務類-稽查組 4. 內勤人員可增加電腦基本實作測驗,以確保錄取人員有基本電腦作業技能 	讓用人單位可依缺額報公司調整新進人員工作內容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建設可將職前訓練改為職前講習 2. 建立師徒制 3. 分配在用人單位前先進職前訓練或講習 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 優秀士級人員亦可賦予主管職 2. 將各職等應有之具備技能條列,以讓同仁有誘因向上 3. 建立同工同酬制度 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 起薪水準可參考其他國營事業 2. 獎懲制度的確實執行

陸、研究矩陣分析

一、選才

現公司進用士級人員以工務類、業務類及行政類，然工務類又可分工程、裝修、操作等組別，業務類則是一般組及抄表組。在現行服務所運作所面臨困境：稽查人員明顯不足，雖說業務類一般組可作稽查人員，但其人員經驗不足，故建議在選才時能針對有水電操作經驗的人員增設稽查組，除可應用其經驗外，也可彌補基層稽查人員不足數。

另外公司新進士級人員起薪普遍低於其它國營事業，致新進人員留動率甚大，建議可針對有相關實務操作執照的新進士級員工給予提序加給，以利本公司對新進專業人才的重視。

目前針對工務類有專業證照加分，但業務類則無，兩則皆無額外證照加給制度。若在現行制度下無法有加給制，建議可於口試時能詢問可能會在未來實務操作遇到的問題，俾利讓公司及應考生能更瞭解是否適合此項工作。

二、用才

雖說現行制度下依缺額類別分別開缺，但多少還是聽到有進用後無法勝任報考類別的情況，建議授權予區處可通盤考量用人情況，畢

竟陸續都有員工離職或調任，如有可接替之新進人員，雖不符當初報考類別，但其工作潛是能足以彌補用人單位當下所需，建議可彈性調整以免人力不足之況需要隔年才能再補齊。

三、育才

目前本公司針對不同類別屬性的工作均有常態在職訓練，惟職前訓練是在新進員工報到後1~2個月內不等的時間進行2星期之新進員工訓練，在此兩星期中新進同仁抽調至員訓所進行訓練，但原服務單位卻有兩個星期的時間是無人可用的狀態下，對業務類而言，此一方式影響最大的是新進抄表人員，因抄表人員每天有其固定抄表區，當抽調兩星期的工作時間時會造成人力調配的困難，因在有新進人員可進用之情況下，所有的人力調配均會再重盤考量，故重新調整後再抽調人力訓練實對有人單位有所影響，故建議在用人單位的需求考量下，可否於新進員工正式向用人單位報到前即做新進人員訓練，除讓新進同仁對未來的工作有一基本認識外，對用人單位在人力的使用調配上亦有所幫助。

四、晉才

晉才原本的中心定義在於晉用適合的人員至更高一位階的位置，除了增加其工作挑戰性外，亦也給予更高的薪資水準。但似乎國營事業晉才的標準尚多以年資為主，年資夠，輔予基本的考績即可往高一職等晉用，但工作內容似乎並無變化，所以同工不同酬的現象充斥你我周圍。

同工不同酬最大的問題是會造成人員比較問題，為什麼我那麼辛苦的做跟你不同的工作，我薪水會比你低……，然而國營事業用人似乎也沒什麼退場機制，感到好像是進來後就可以保障終身，除非自己要離職或屆退，在這樣的情況下，用人單位只能祈求新進員工能有一定的責任感，然豈知時間久了，再多再強的責任感也會被消磨掉。

同工同酬的標準建立是重要的，讓員工知道什麼工作能夠得到什麼樣的嘉許及評價，也能補償願意多負責任的員工，對於工作不願變化的員工也讓其知道其薪資水準已超過工作評價所訂的薪資標準，在考績的考量上亦可充分顯示出「擇優考量」的必要性。

五、留才

選、用、育、晉、留才雖說是人力資源管理中的重點，然而留才做得好不好尚需端視選、用、育、晉才的成果，以本公司為例，當目

前新進士級人員的起薪無法與其他國營事業標準相近時，其實反應的不是留才，而會是「流才」，在公司目前以士級人數為大宗時，屆齡的員工退休而新進的人員不足，員級晉用亦有一定名額的限制，再怎麼有士升員的制度，還是有一定的缺額，此時反應出來的不但是新進士級人員流動率問題，更進一步的是影響到對外服務品質與公司形象，此點不可不慎呀！

柒、結論

本研究報告是基於一個任職與用戶面對的基層單位角色所撰寫，其實我們也能夠瞭解公司對新進士級人員流動率之大也一直在找解決方法，所以除了新進人員薪資需調整的建議外，我們也提供了一些服務單位在用人所面臨的問題，期待公司能在符合規定(或需修改規定)的前提下把人才留住，否則公司面臨的將有可能會是由人力不足衍生的各項服務品質議題。