

桃園市政府地方稅務局

由公務人員職場評價調查結果
探討與分析本局同仁離職傾向

桃園市政府地方稅務局編印

中華民國 108 年 9 月

目次

壹、前言	1
貳、公務人員職場評價調查發現	2
參、人員離職分析	4
肆、未來精進改善措施	12
伍、結語	13

表次

表 1、本局公務人員職場四大面向和次構面的評價	3
表 2、近 3 年本局離職人員統計表-以科室區分	5
表 3、近 3 年本局離職人員統計表-以服務年資區分	6
表 4、近 3 年本局離職人員統計表-以年齡區分	7
表 5、近 3 年本局離職人員統計表-以調動縣市區分	8
表 6、近 3 年本局離職人員統計表-以職等區分	9
表 7、近 3 年本局離職人員統計表-以婚姻區分	10
表 8、近 3 年本局離職人員統計表-以性別區分	11

圖次

圖 1、106 年本局職場評價問卷內容	4
圖 2、近 3 年本局離職人員統計圖-以科室區分	5
圖 3、近 3 年本局離職人員統計圖-以服務年資區分	6
圖 4 近 3 年本局離職人員統計圖-以年齡區分	7
圖 5 近 3 年本局離職人員統計圖-以調動縣市區分	8
圖 6 近 3 年本局離職人員統計圖-以職等區分	9
圖 7 近 3 年本局離職人員統計圖-以婚姻區分	10
圖 8 近 3 年本局離職人員統計圖-以性別區分	11

壹、前言

行政院人事行政總處（以下簡稱人事總處）為瞭解公務人員對於服務機關重要人事管理措施功績導向程度評價與機關職場整體滿意度，自 106 年起規劃辦理「公務人員職場評價問卷調查」，另為培養各主管機關人事機構應用數據資料之分析能力，瞭解如何運用並解讀公務人員職場評價調查之填答資料，以作為改進管理措施之依據。

桃園市政府人事處為建構溫馨關懷友善的職場環境，營造良好互動之組織文化，協助同仁發現並解決可能影響自身健康或工作效能之相關問題，使其能享受樂活，增加工作投入度及組織認同感，進而強化團隊向心力，提升機關整體競爭力，並創造美麗幸福桃花園，配合人事總處政策，於 106 年請各一級機關人事單位針對滿意度分析結果研提相關發現與建議，並納入內部管理及友善職場建構之參據。

桃園市政府地方稅務局（以下簡稱本局）人事室，為使機關首長了解同仁內心的想法與職場滿意度，亦做了職場上的健康檢查，針對 106 年公務人員職場評價問卷調查資料之填答結果，瞭解公務人員對服務機關重要人事管理措施功績導向程度評價、機關職場整體滿意度，提出探討與分析，依此做出適當之政策調整，以持續提升人事人員服務能力並精進人力資源管理作為。本文針對評價構面中「工作滿意度」之次構面「離職傾向」探討本局近 3 年（106~108 年）離職人員以科室、服務年資、年齡、調動縣市、職等、婚姻、性別等之區分，析述其概況。

貳、公務人員職場評價調查發現

106 年公務人員職場評價問卷內容依主要評價構面共分為「工作滿意度」、「功績化人事管理措施」、「健康工作環境」及「組織氣候」等 4 個面向，據以探討各構面本局之現況與全國數值之比較及差異性。發現：(一)本局在「工作滿意度」面向中，除 Q04「如果別機關有適當職缺，我很可能會去應徵」填答平均值(3.42)低於全國填答平均值(3.57)，其餘各題均高於全國平均值。(二)本局在「功績化人事管理措施」面向中，除 Q11「我的單位中工作表現不佳的人，考績通常還是會得甲等」填答平均值(2.92)低於全國填答平均值(3.02)，其餘各題均高於全國平均值。(三)本局在「健康工作環境」面向中，除 Q18「長官在下班後對我的工作指派，嚴重影響我的個人生活。」填答平均值(2.70)低於全國填答平均值(2.81)及 Q20「在工作上，我常常覺得心力交瘁。」填答平均值(3.01)低於全國填答平均值(3.10)，其餘各題均高於全國平均值。(四)本局在「組織氣候」面向中，各題填答平均值均高於全國平均值。爰就本局填答平均值較全國填答平均值為低之 Q04、Q11、Q18 及 Q20 等四題作為檢討方向。惟此 4 題之問法，屬負面闡述方式，如平均填答值較低顯示同仁對服務機關正面認同度是更高，因此，基於對機關未來人力穩定度而言，以 Q04「如果別機關有適當職缺，我很可能會去應徵」即次構面之「離職傾向」作為本次探討主題。(詳表 1、圖 1)

表 1 本局公務人員職場四大面向和次構面的評價

單位：分；%

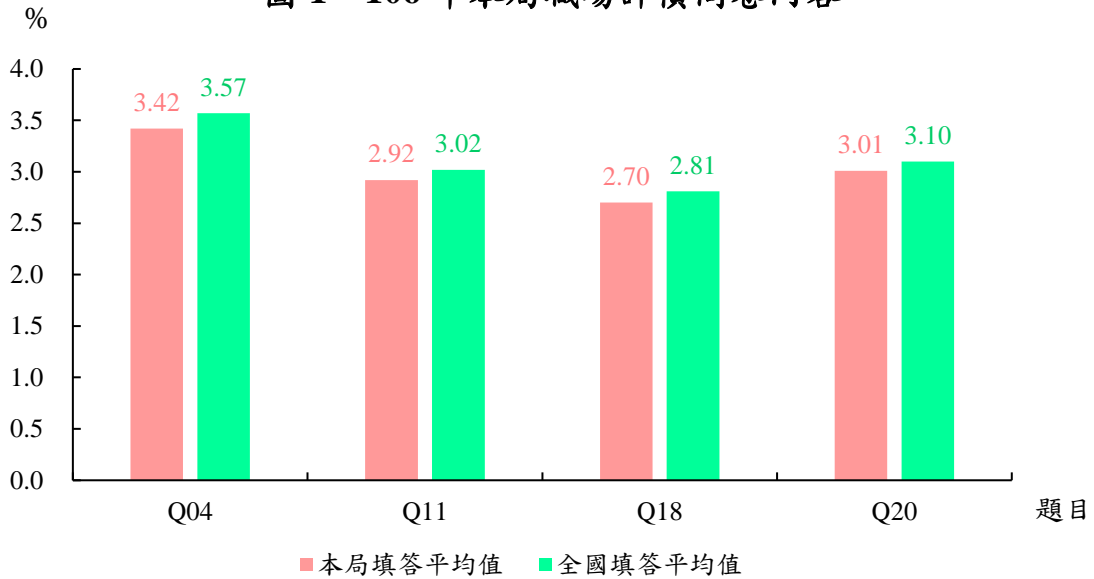
評價構面	次構面	題目	填答正向評價百分比	填答中立評價百分比	填答負向評價百分比	填答無法判斷百分比	本局填答平均值	全國填答平均值	本局填答標準差	全國填答標準差	本局填答中位數	全國填答中位數
工作滿意度	工作適合度	Q01	77.9	17.8	3.1	1.2	3.88	3.75	0.70	0.81	4	4
	主管的領導公平性	Q02	77.3	17.8	4.9	-	3.87	3.64	0.78	0.96	4	4
		Q03	72.4	21.5	6.1	-	3.77	3.52	0.80	0.95	4	4
	離職傾向	Q04	52.1	27.6	18.4	1.8	3.42	3.57	0.92	1.01	4	4
	工作成就感	Q05	71.8	22.7	4.9	0.6	3.77	3.55	0.79	0.87	4	4
		Q06	53.4	25.8	19.0	1.8	3.38	3.31	0.97	0.99	4	3
	薪資	Q07	54.6	31.3	14.1	-	3.38	3.32	0.88	0.94	4	3
		陞遷機會	Q08	50.9	38.0	9.8	1.2	3.41	3.17	0.76	0.95	4
	Q09		31.3	46.0	17.2	5.5	3.13	2.81	0.80	0.98	3	3
功績化人事管理措施	考績措施與績效連結度	Q10	69.3	21.5	7.4	1.8	3.69	3.51	0.77	0.94	4	4
		Q11	22.7	41.1	30.7	5.5	2.92	3.02	0.85	0.94	3	3
		Q12	69.3	23.9	3.7	3.1	3.71	3.49	0.71	0.87	4	4
	陞遷措施與績效連結度	Q13	50.3	35.6	9.8	4.3	3.39	3.19	0.85	1.01	4	3
	工作負擔與報酬相當度	Q14	74.2	19.6	4.9	1.2	3.75	3.44	0.68	0.99	4	4
		Q15	66.3	24.5	7.4	1.8	3.62	3.24	0.71	0.95	4	3
	無歧視的人事措施	Q16	68.7	24.5	4.3	2.5	3.72	3.52	0.64	0.88	4	4
抱怨不被報復的恐懼	Q17	47.2	39.3	11.0	2.5	3.38	3.04	0.82	1.00	3	3	
健康工作環境	工作生活平衡	Q18	20.2	38.0	40.5	1.2	2.70	2.81	0.93	0.96	3	3
		Q19	43.6	42.3	13.5	0.6	3.26	3.03	0.89	1.05	3	3
	工作壓力與倦怠	Q20	29.4	42.3	27.6	0.6	3.01	3.10	0.95	0.91	3	3
		Q21	33.1	37.4	29.4	-	3.10	3.07	0.97	0.99	3	3
	職場安全條件	Q22	74.8	17.8	5.5	1.8	3.83	3.68	0.78	0.94	4	4
Q23		84.0	13.5	1.2	1.2	4.02	3.98	0.64	0.75	4	4	
組織氣候	主管同仁關係	Q24	77.3	20.2	1.2	1.2	3.87	3.68	0.58	0.80	4	4
		Q25	65.6	29.4	3.7	1.2	3.70	3.55	0.68	0.86	4	4
		Q26	72.4	22.7	4.3	0.6	3.78	3.63	0.70	0.95	4	4
		Q27	64.4	33.7	1.2	0.6	3.69	3.49	0.58	0.80	4	4
	授能	Q28	68.1	28.2	3.1	0.6	3.72	3.56	0.68	0.87	4	4
		Q29	68.7	25.8	4.3	1.2	3.70	3.59	0.74	0.87	4	4
	自我成長機會	Q30	74.8	22.7	1.8	0.6	3.80	3.58	0.58	0.87	4	4
		Q31	65.6	29.4	3.7	1.2	3.68	3.51	0.71	0.89	4	4
	自我認知	Q32	51.5	38.7	9.2	0.6	3.47	3.42	0.82	0.93	4	3
		Q33	68.1	28.2	2.5	1.2	3.73	3.68	0.70	0.86	4	4
		Q34	73.6	23.9	1.8	0.6	3.81	3.76	0.61	0.73	4	4
Q35		57.1	37.4	4.3	1.2	3.60	3.51	0.68	0.83	4	4	

資料來源：本局人事室。

備註：1.本表「填答正向評價百分比」，係指本局同仁於該題填答「非常同意」及「同意」之比例；中立評價百分比係指本局同仁於該題填答「普通」之比例；負向評價則係指本局同仁於該題填答「不同意」及「非常不同意」之比例。

2.本表平均值介於 1-5，數字愈高表示同仁對該題目有愈正向的評價。標準差為 0 時，表示同仁對於該題目的評價均相同，比 0 高愈多時，表示同仁間的評價有著愈大的差異性。中位數則表示，將同仁對該題目的所有評價由高至低排列時，位於最中間的數值。

圖 1 106 年本局職場評價問卷內容



參、人員離職分析

Q04 題目為「如果別機關有適當職缺，我很可能會去應徵」，本局填答低於全國平均值，表示本局較全國公務同仁離職傾向為低，在工作滿意度方面與全國比較，本局在「正向評價百分比」及「全國填答平均值」中，除前題外，其餘各題均高於全國平均值，顯示同仁在地方稅務局的工作適合度及成就感有較高的認同度。至於前題有超過 5 成以上同仁對於別機關有適當職缺時，很可能會去應徵，顯示同仁雖認同本局的工作，但基於某些因素，仍會選擇應徵其他機關。其中，薦任及委任官等明顯高於簡任，顯示低官等人員離職傾向較高；年資愈淺人員，離職傾向較高。為進一步了解，近年來離職人員的屬性，例如：科室、職等、年齡、婚姻、年資上之差異，據以探討分析，提出精進措施以適時留住人才，穩定機關人力。

本局編制內員額總計 376 人，近 3 年離職人數，如退休人員及三條鞭人員(人事、會計、政風)不列入計算，106 年計有 13 人，107 年 13 人，108 年 1 月至 8 月止 9 人，共計調離 35 人。而本局在近 3 年調離情形中，辭職有 5 人，移撥市府他機關 2 人，共計 7 人不列入分析；至於離職調他機關服務者有 28 人，占離職總人數之比例為 80%。依該數據分析以下為各項資料：

一、以科室區分：

本局近 3 年調職人數中以中壢分局 7 人最多，服務科 5 人次之，其他科室則為 1~3 人不等；但如以各科室編制員額計算異動比率，服務科人員異動比高達 33.3%，超過 3 成，該科同仁的異動原因，究係個人因素或機關業務性質，應實際瞭解並給予個別關懷及適時的激勵。(詳表 2、圖 2)

表 2 近 3 年本局離職人員統計表-以科室區分

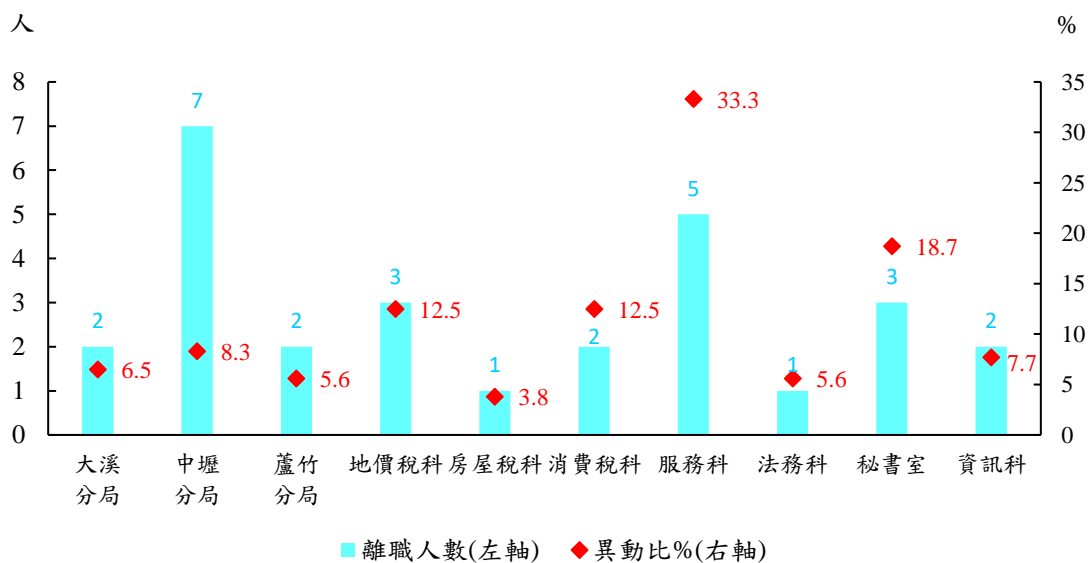
單位：人；%

年度 \ 科室	合計	大溪分局	中壢分局	蘆竹分局	地價稅科	房屋稅科	消費稅科	服務科	法務科	秘書室	資訊科
合計	28	2	7	2	3	1	2	5	1	3	2
編制員額	376	31	84	36	24	26	16	15	18	16	26
異動比%	7.4	6.5	8.3	5.6	12.5	3.8	12.5	33.3	5.6	18.7	7.7
106	10	-	3	1	1	-	1	1	-	2	1
107	10	1	4	1	1	-	1	2	-	-	-
108	8	1	-	-	1	1	-	2	1	1	1

資料來源：本局人事室。

- 附註：1.資料期 106 年~108 年。楊梅分局、增值契稅科無調職人員。
 2.編制員額 376 人內含無調職人員與三條鞭人員之科室計 84 人。
 3.異動比係以該科室編制員額計算至小數點第一位。

圖 2 近 3 年本局離職人員統計圖-以科室區分



二、以服務年資區分：

本局近 3 年調職人數中以任職滿 4~5 年 10 人(35.7%)最多，服務期間在 1 年以下 8 人(28.6%)次之，2~3 年有 7 人(25%)居第三，合計 25 人，比例高達 89.3%，將近 9 成，而任職 6 年以上調職人數僅 3 人(占 10.7%)，顯示本局同仁如果能任職超過 5 年者，較不會輕易異動，因此各單位主管人員對新進同仁除了應多給予私下的關照鼓勵外，業務上亦需叮囑較資深同仁隨時注意協助與支援，使其不致心生畏懼而徬徨無助且願意久任。(詳表 3、圖 3)

表 3 近 3 年本局離職人員統計表-以服務年資區分

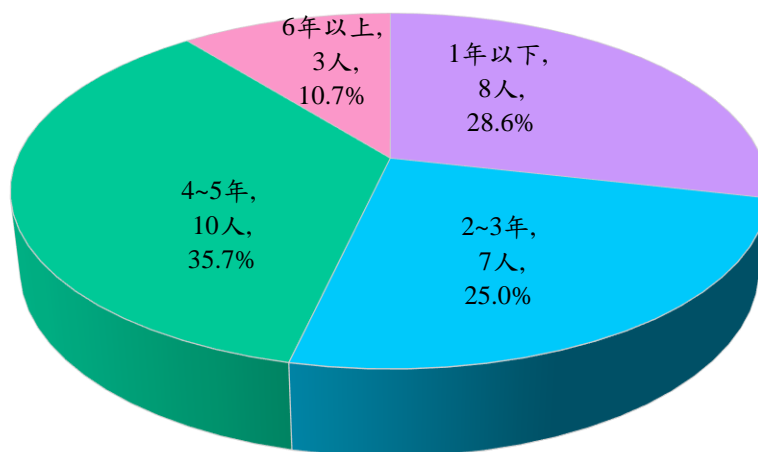
單位：人；%

年度 \ 年資	合計	1 年以下	2~3 年	4~5 年	6 年以上
合計	28	8	7	10	3
占比	100.0	28.6	25.0	35.7	10.7
106	10	4	3	2	1
107	10	3	4	2	1
108	8	1	-	6	1

資料來源：本局人事室。

附註：資料期 106~108 年。

圖 3 近 3 年本局離職人員統計圖-以服務年資區分



三、以年齡區分：

本局近 3 年調職人數中以 36~40 歲 10 人(35.7%)最多，31~35 歲 7 人(25.0%)次之，合計 17 人，比例達 60.7%，超過 6 成。此年齡層的人員視為本局未來基層主管儲備人選，對本局業務傳承有一定程度的影響，應深入瞭解離職原因作為因應。(詳表 4、圖 4)

表 4 近 3 年本局離職人員統計表-以年齡區分

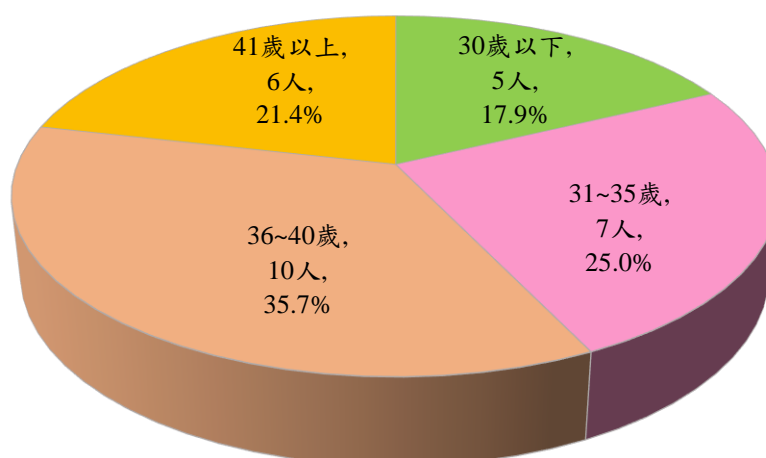
單位：人；%

年度	年齡	合計	30 歲以下	31~35 歲	36~40 歲	41 歲以上
	合計		28	5	7	10
占比		100.0	17.9	25.0	35.7	21.4
106		10	1	2	7	-
107		10	2	4	1	3
108		8	2	1	2	3

資料來源：本局人事室。

附註：資料期 106~108 年。

圖 4 近 3 年本局離職人員統計圖-以年齡區分



四、以調動縣市區分：

本局近 3 年調職人數中以調動至本市轄區他機關 11 人最多，至於調動其他縣市機關合計為 17 人，經統計調動至本市轄區機關比例為 39.3%，將近 4 成；另顯示本局異動人員中的 6 成是因個人居家住處因素，返鄉服務。因此近 4 成的異動人員仍然選擇在本市其他機關任職，其離職原因是否為稅務機關業務繁重、陞遷機會較少，或其他個別因素，應予以多方面深入瞭解。(詳表 5、圖 5)

表 5 近 3 年本局離職人員統計表-以調動縣市區分

單位：人；%

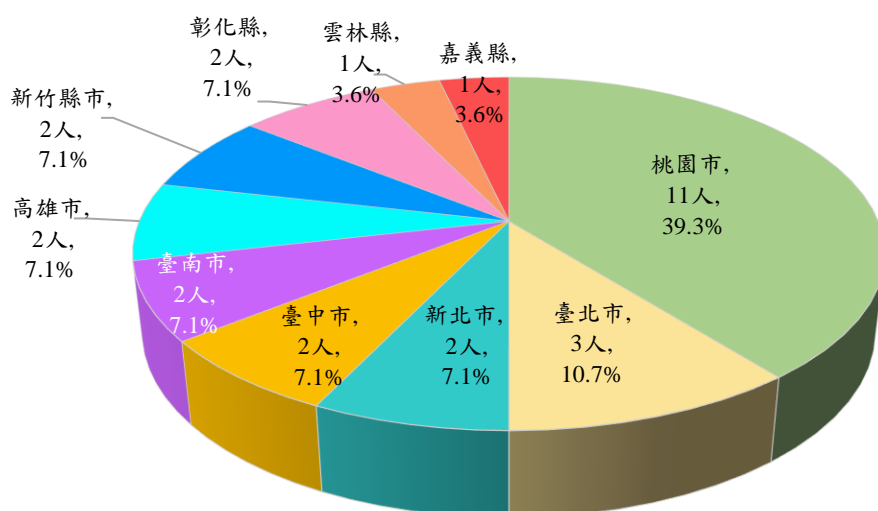
縣市 年度	合計	桃園市	臺北市	新北市	臺中市	臺南市	高雄市	新竹縣市	彰化縣	雲林縣	嘉義縣
合計	28	11	3	2	2	2	2	2	2	1	1
占比	100.0	39.3	10.7	7.1	7.1	7.1	7.1	7.1	7.1	3.6	3.6
106	10	5	1	-	1	1	1	1	-	-	-
107	10	2	2	2	1	-	-	1	1	-	1
108	8	4	-	-	-	1	1	-	1	1	-

資料來源：本局人事室。

附註：1.資料期 106~108 年。

2.細目加總不等於合計，係四捨五入所致。

圖 5 近 3 年本局離職人員統計圖-以調動縣市區分



五、以職等區分：

本局近3年調職人數中以7職等12人(42.9%)最多，6職等7人(25.0%)次之，合計19人，比例為67.9%，約占7成。依此觀察薦任人員相對於委任人員較易離職，且渠等人員日後為本局基層主管儲備人選，離職人數卻相對較多，對本局培養專業人才可能會產生斷層的負面影響。(詳表6、圖6)

表 6 近3年本局離職人員統計表-以職等區分

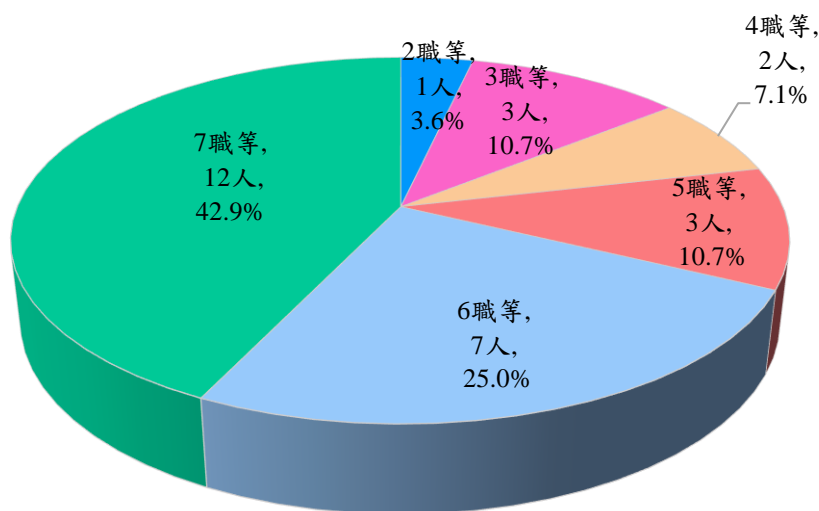
單位：人；%

年度 \ 職等	合計	2職等	3職等	4職等	5職等	6職等	7職等
合計	28	1	3	2	3	7	12
占比	100.0	3.6	10.7	7.1	10.7	25.0	42.9
106	10	1	1	1	2	1	4
107	10	-	1	-	-	5	4
108	8	-	1	1	1	1	4

資料來源：本局人事室。

附註：資料期 106~108 年。

圖 6 近3年本局離職人員統計圖-以職等區分



六、以婚姻區分:

本局近 3 年調職人數中未婚者 15 人 (46.4%)，已婚者 13 人(53.6%)，雖兩者比例約各半，但如與調動縣市相扣合，卻發現其中未婚中的 11 人(73.3%)調至他縣市，調動原因以返鄉服務為多。而已婚者中有 7 人(53.8%)選擇調至本市轄區其他機關，根據瞭解此部分人員多因業務繁重，無法照顧家庭為離職主要原因，因此機關人力的配置仍需考量業務量的多寡及難易程度。(詳表 7、圖 7)

表 7 近 3 年本局離職人員統計表-以婚姻區分

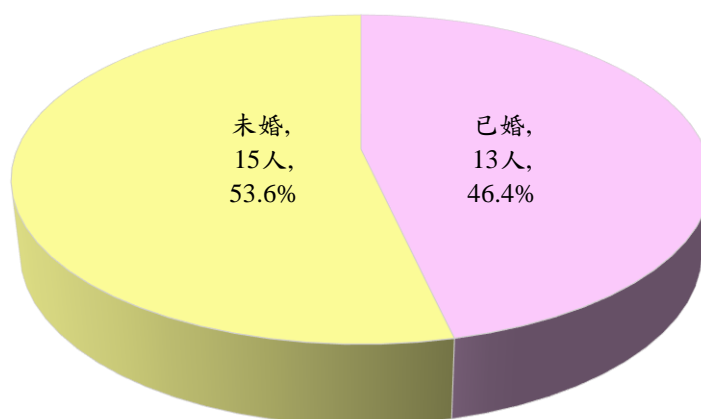
單位：人；%

年度	婚姻	合計	已婚	未婚
	合計		28	13
占比		100.0	46.4	53.6
106		10	4	6
107		10	5	5
108		8	4	4

資料來源：本局人事室。

附註：資料期 106~108 年。

圖 7 近 3 年本局離職人員統計圖-以婚姻區分



七、以性別區分：

本局近 3 年調職人數中女性 22 人(78.6%)，男性 6 人(21.4%)，經與婚姻狀況相扣合，發現女性已婚者有 12 人，約佔女性調動比例 54.5%；再與調動縣市相較，其中有 7 人，約佔女性已婚者比例 58.3%，近 6 成女性調動至本市轄區其他機關服務，據此推測及顯示已婚女性者多因業務繁重，為兼顧照料家庭為調職主要原因。男性 6 人，經與婚姻狀況相扣合，發現男性未婚者有 5 人，約佔男性調動比例 83.3%，再與調動縣市相較，其中有 4 人，約佔男性未婚比例 80%，高達 8 成男性調動至其他縣市機關，據此推測及顯示未婚男性者以返鄉服務為調職主要原因。(詳表 8、圖 8)

表 8 近 3 年本局離職人員統計表-以性別區分

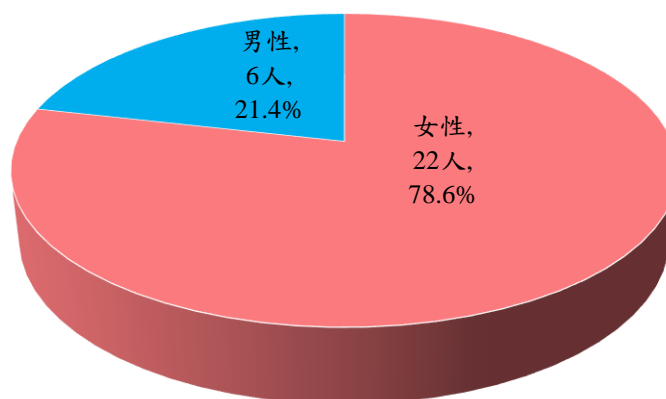
單位：人；%

年度	性別		
	合計	女性	男性
合計	28	22	6
占比	100.0	78.6	21.4
106	10	8	2
107	10	9	1
108	8	5	3

資料來源：本局人事室。

附註：資料期 106~108 年。

圖 8 近 3 年本局離職人員統計圖-以性別區分



肆、未來精進改善措施

一、適時授權重要工作

106 年職場評價調查數據顯示，本局有近 7 成同仁願意付出額外的努力來完成工作，近 6 成同仁期待能夠處理比現在業務更具挑戰性的工作，建議各單位定期檢討分層負責明細表，適時授權重要工作業務，讓同仁有機會承擔更具挑戰性的業務。

二、培育未來主管

106 年職場評價調查數據顯示，本局較低官等及年資較淺之同仁，離職傾向較高，如能定期辦理職務輪調，增加同仁職務歷練機會，辦理專業培訓，充實各項職能，使其具有前瞻性，期許有更好的職涯規劃，並可達成培育未來主管的目標。

三、參與決策，凝聚向心力

藉由內部服務品質會議、創意提案及品管圈等方式，增進同仁參與決策機制，並將創意提案機制納入本局陞遷評分標準表加分項目，讓同仁發揮在單位內所學到的稅務專業，並得到相對的回饋。

四、爭取增加股長編制，提升陞遷機會

本局 107 年股長編制員額僅 31 人，次一序列之稅務員、科員及設計師等編制員額合計 233 人，平均約 7.5 人中才 1 人能升遷，升遷機率僅 13.3%，為本局陞遷管道中較為狹窄的部份，為協助同仁在職場上能有更好發展，規劃於員額增加時爭取增設股長編制員額，以提升同仁士氣。

伍、結語

財政為庶政之母，稅捐稽徵效率之良窳成為稅收多寡的關鍵要素，而這項需由納稅人口袋拿錢出來給政府的重責大任，便落在稅捐稽徵工作者身上了。長期以來，職司徵稅任務之稅務人員恪盡職守的同時，往往成為納稅義務人抱怨與發洩情緒的主要對象，渠等所面臨的抗拒和不滿總是排山倒海出現在職場中，再加上業務量不斷加重的趨勢下，造成身心疲憊、精神緊張、工作壓力與士氣低落等負面情緒，進而影響工作意願，衍生出走浪潮及流動率攀升的窘境。

雖然機關人員的異動乃正常現象，適時的新陳代謝有助於機關業務推展之順遂，但凡事過與不及皆非上策，職是之故，稅務人員除了要注視求才、育才、用才、晉才以外，留才更是重要課題。對於同仁的離職，應隨時探索其真正的原因，究係照顧家庭因素？陞遷因素？個人成長因素？抑或是單位業務量的勞逸不均因素？針對問題徵兆尋找合理適切的解決之道，有效運用人力資源，合理配置人力，達到理想的選、用、育、晉、留之目標。