



人事人員 應有的角色與作為

南投縣政府人事處
副處長 李政憲

目次

壹、前言

貳、新世紀面臨之人事挑戰

參、人事管理與策略性人力資源管理

肆、人事人員的角色

伍、人事服務守則

陸、人事人員的作為

柒、105年人事長談話重點

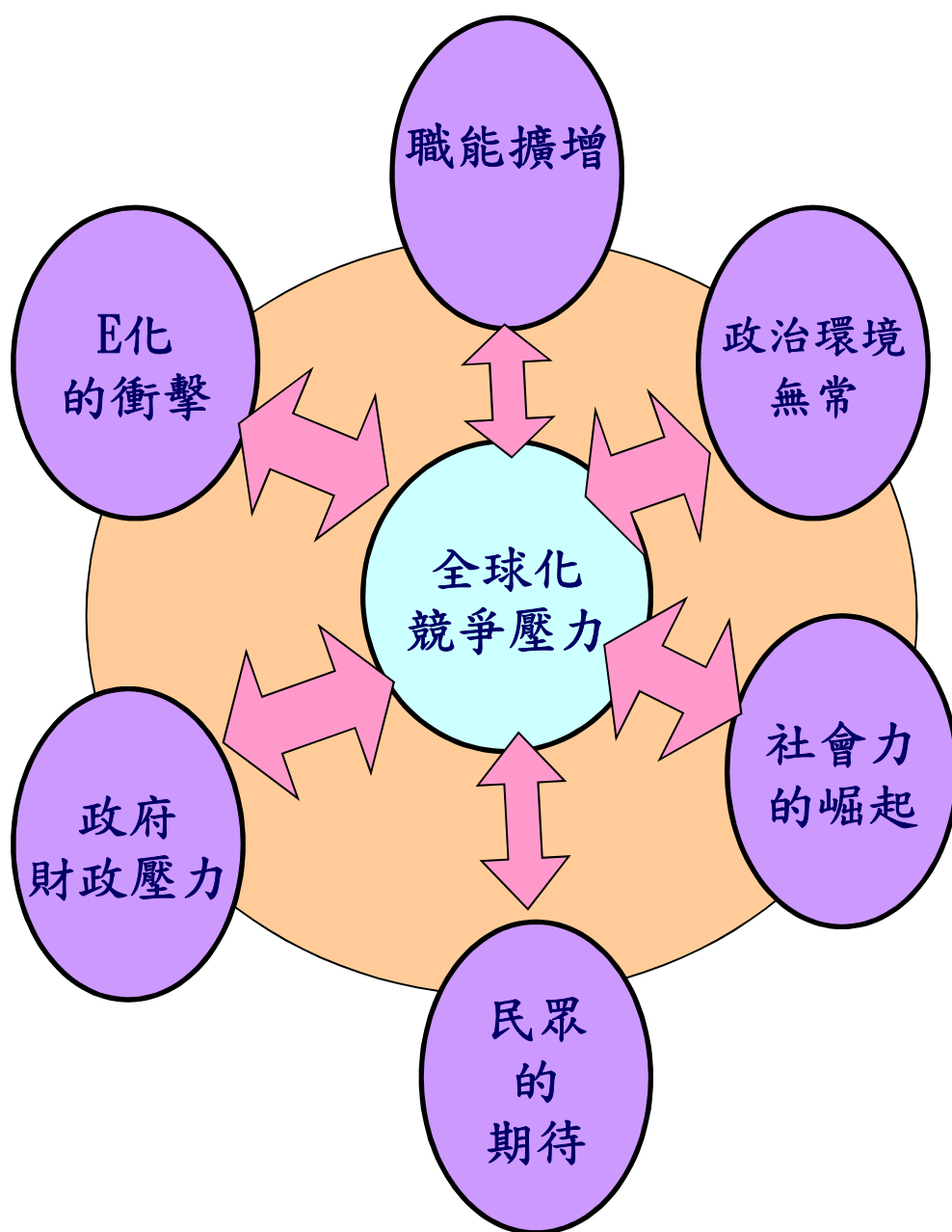
捌、結語

壹、前言

面對21世紀全球化、速度化與知識化的時代趨勢，如何提升競爭力，將是全球國力競賽最重要的關鍵因素，而隨著全球競爭態勢與政府改造風潮，以**策略性人力資源管理**取代傳統人事管理來提升政府競爭優勢，已成為政府人事行政最新的發展趨勢。

先進國家如美、英、加拿大、紐、澳等國政府，在90年代政府改造運動中，即師法企業管理引進各項**策略性人力資源管理**措施，把人力資源管理與組織目標及其他管理策略聯結起來，進而達到提升績效的目的。

貳、新世紀面臨之人事挑戰



貳、新世紀面臨之人事挑戰

一、職能擴增

外在環境變遷—政經、社會、自然、科技等；民主化、網路化、全球化→新興業務，業務量增加。

二、民眾的期待

民眾需求、要求、期望提升—知識普及、資訊發達、權利意識高漲。

個別需求與價值選擇的多元化，例如：政策的效能與公平之間的取捨；經濟發展與生態保育的政策目標取捨；少數與多數的利益衝突；政務與事務人員的價值差異

三、政府財政壓力

經費、稅收、赤字、老年化及少子化

貳、新世紀面臨之人事挑戰

四、政治環境無常

政黨政治運作未成熟、國人民主素養待提升政治亂象、兩岸意識型態→社會不和諧。

五、社會力的崛起

公權力行使遭致挫頓、行政受干擾，政治觀念不足、法治基礎薄弱人權觀念常被誤用、政治不當操弄。

六、E化時代的衝擊，科技快速進步，資訊雲端時代。

貳、新世紀面臨之人事挑戰

本縣兼任(辦)人事人員之困境：

1. 機關較小，業務量少，但種類不缺。
2. 除兼辦外，尚有本職，蠟燭兩頭燒。
3. 員額不多，互動密切，難貫徹紀律。
4. 法規不熟，人情味濃，易發生偏差。

參、人事管理與策略性人力資源管理

一、人力資源管理觀念的演進

○ 人事管理

傳統人事管理是以**組織**為主，目的在使組織員工在組織運作中，完成組織所欲達成之目標。

- 核心工作：招募、甄選、出勤、薪資管理→**追求行政效率**
- 科學管理時代：工作分析、工作設計→**提高生產力**
- 人群關係：激勵、溝通、領導、衝突管理→**建立員工向心力**

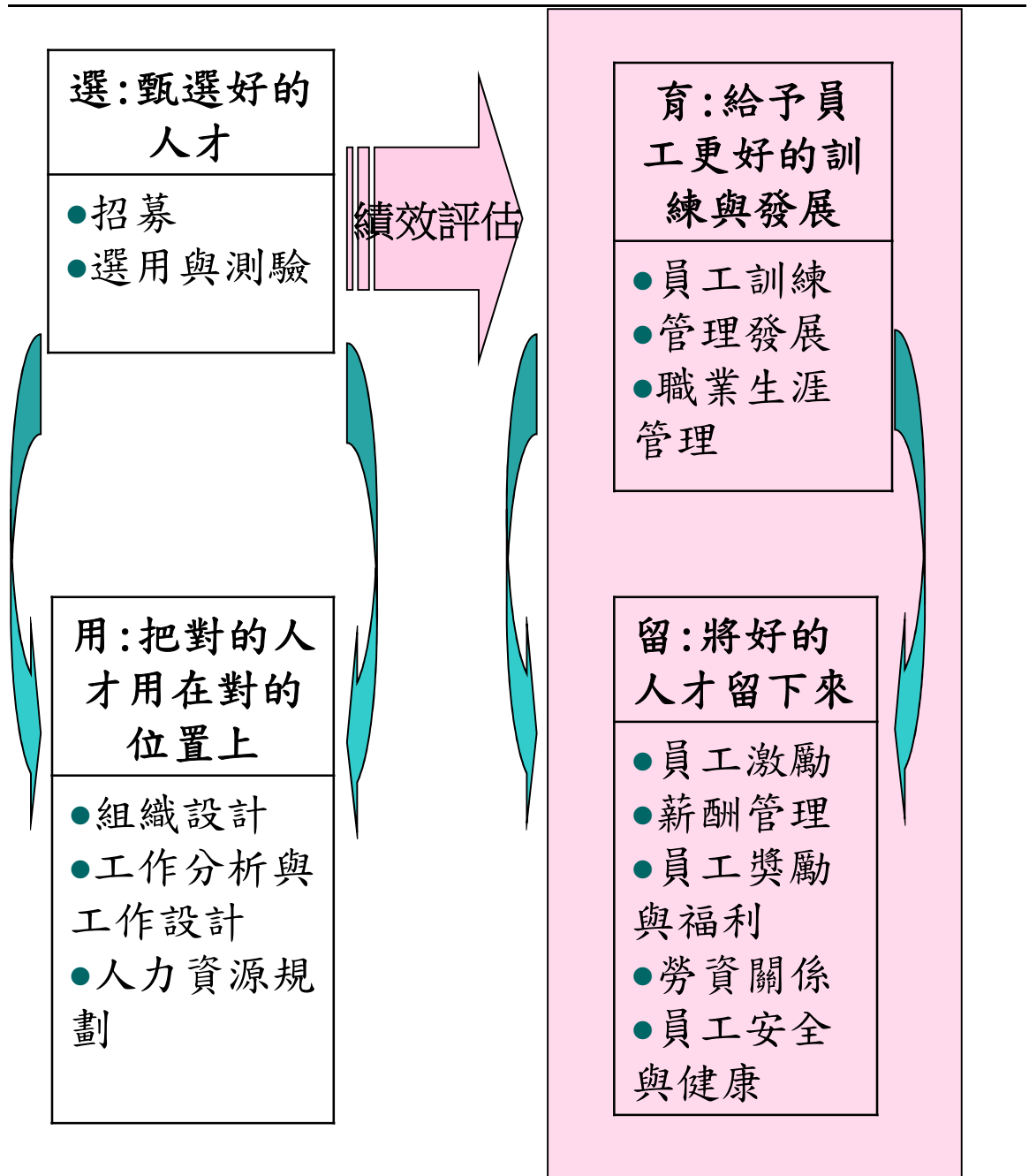
參、人事管理與策略性人力資源管理

一、人力資源管理觀念的演進

○ 人力資源管理

- 人力資源規劃、員工生涯發展→選、用、育、留
- 而人力資源管理則是以**員工**為主，把員工當作一種**可開發的資源**加以**管理**，將員工目標與組織目標相互結合，期望員工在達成自我目標的同時也能達到組織目標，促使員工因而更願意為組織效力。
- 整體來說，人力資源管理著重在於組織人力質的提升，並與組織做一整體式的整合。

人力資源管理功能的相互關係



參、人事管理與策略性人力資源管理

一、人力資源管理觀念的演進

○ 策略性人力資源管理

- 傳統的選用育留，加上高階主管的參與組織策略的考量

→ 視人為組織的策略性資源 → 為組織創造競爭優勢

參、人事管理與策略性人力資源管理

二、人事管理機構之職掌

《人事管理條例》是我國政府各機關人事管理的根本依據(民國31年11月公布實施，72年7月修正)，該條例第四條規定人事管理機構之職掌包括

- 一、關於本機關有關人事規章之擬訂事項。
- 二、關於本機關送請銓敘案件之查催及擬議事項。
- 三、關於考勤之紀錄及訓練之籌辦事項。
- 四、關於考績考成之籌辦事項。
- 五、關於撫卹之簽擬及福利之規劃事項。
- 六、關於任免、遷調、獎懲及其他人事之登記事項。

參、人事管理與策略性人力資源管理

二、人事管理機構之職掌

《人事管理條例》是我國政府各機關人事管理的根本依據，該條例第四條規定人事管理機構之職掌包括

- 七、關於俸級之簽擬事項。
- 八、需用人員依法舉行考試之建議事項。
- 九、關於人事管理之建議及改進事項。
- 十、關於所屬機關有關人事案件之依法核辦事項。
- 十一、關於人事調查統計資料之搜集事項。
- 十二、關於銓敘機關交辦事項。

從這十二項職掌來看，大多屬於靜態的、管制的、被動的角色。

參、人事管理與策略性人力資源管理

三、人力資源管理的趨勢

- 人力資源(human resources)，是指組織中人員以及人員所擁有的知識、技術、能力、人際網絡、組織文化等。
- 人力資源功能的轉型
 - 從作業面到策略面
 - 從重「質化」到重「量化」
 - 從堅守政策到合作夥伴
 - 從短期到長期
 - 從行政管理到諮詢顧問
 - 從功能導向到事業導向
 - 從以內部為重心到以外部及顧客為重心

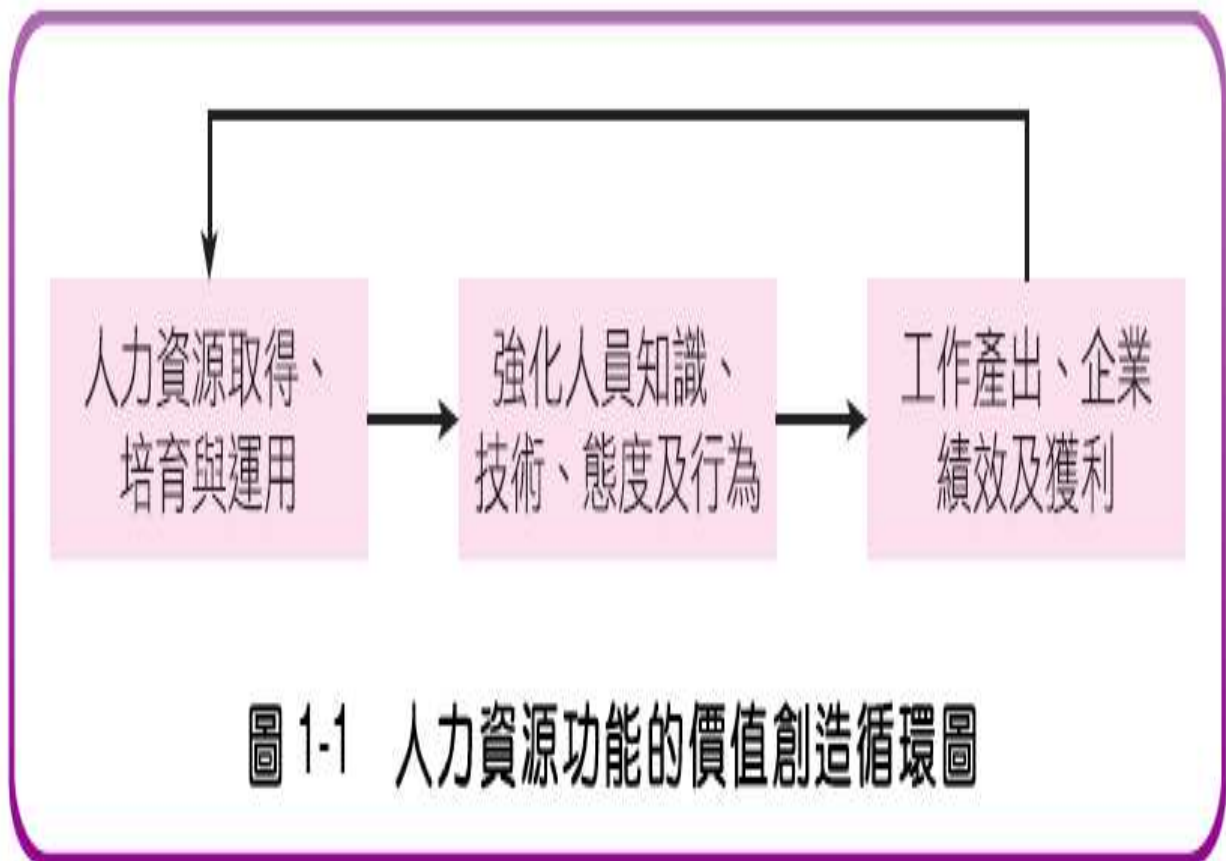
參、人事管理與策略性人力資源管理

四、人事管理與人力資源管理之比較表

項 目	人事管理	人力資源管理
勞資關係	對立的	合作的
導 向	成果	過程
組 織	分散式的	整合式的
對 象	勞工單方	勞資雙方
價值觀	視員工為成本負擔	視員工為有價值的資源
角 色	例行的	變化挑戰的
重 點	績效評估	人力發展
活 動	靜態的	動態的

參、人事管理與策略性人力資源管理

五、人力資源管理的價值循環



參、人事管理與策略性人力資源管理

六、策略性人力資源管理的基本意涵

基本
意涵

「策略性人力資源管理」係指人力資源管理與組織目標間的有效聯結，各項人事作為的最終目的均在支持總體目標的有效達成、創造組織績效與價值，以及發展一種能夠促進創新與彈性的組織文化。

功能轉變

傳統人事管理只是選、用、育、留的例行性行政作業及著重人事管制功能。

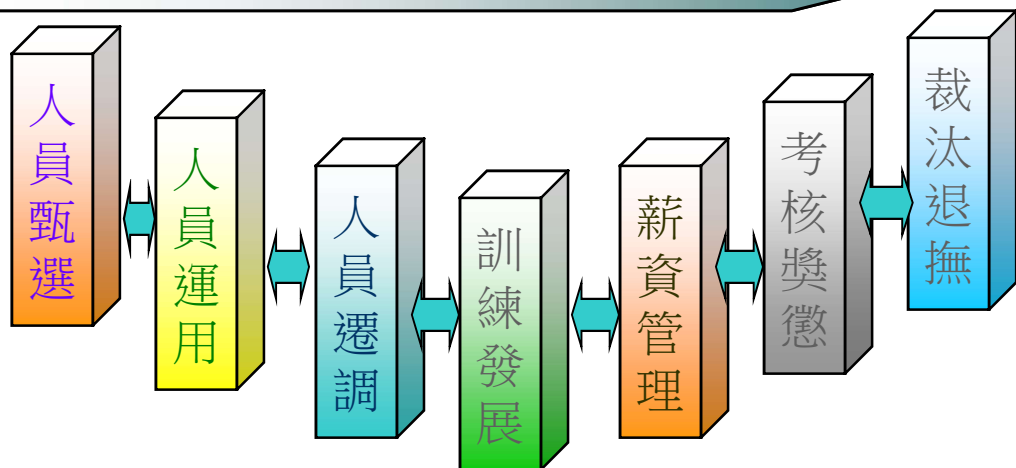
策略性人力資源管理則強調全觀性與目的性，運用創新及彈性化的人力資源管理策略，達成組織目標。

參、人事管理與策略性人力資源管理

七、策略性人力資源管理的操作架構

推動策略性人力資源管理，實務操作上包含2個層面：

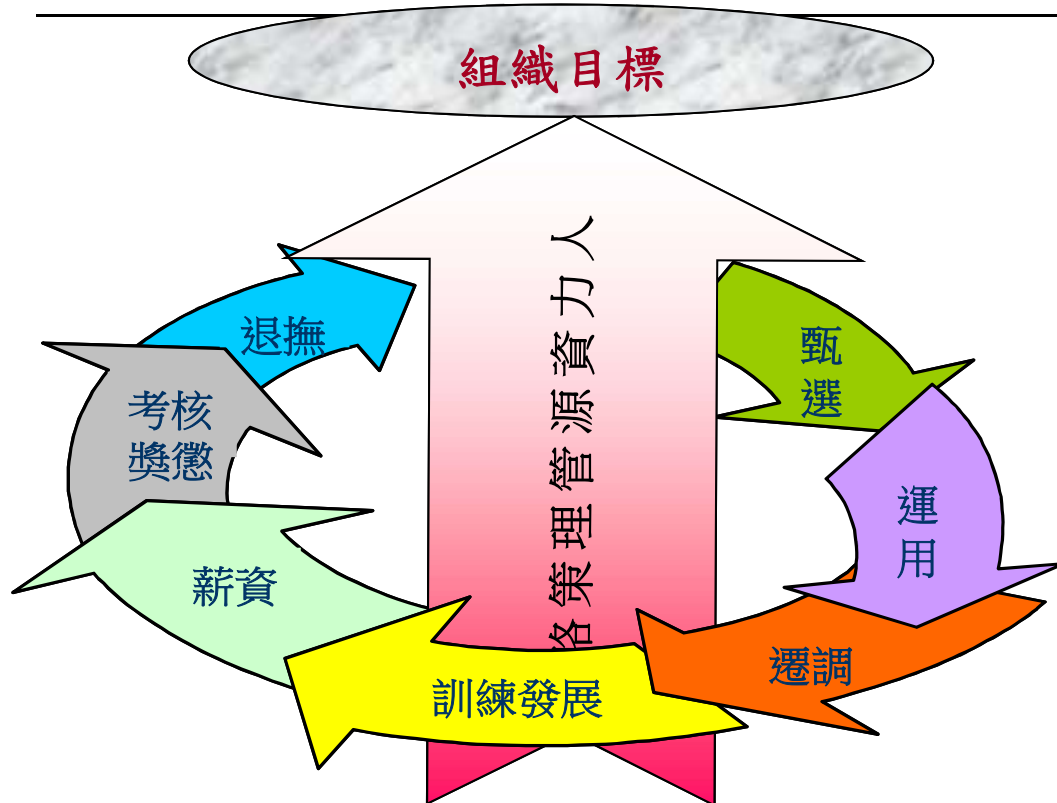
(一)人力資源管理功能的橫向整合



策略性人力資源管理最重要的訴求之一，就是將人力資源管理的各項功能（過程），從人力的甄選、運用、升遷、調派、訓練發展、薪資、獎懲考核、裁汰退撫等，均能有效的整合，彼此相互支援，以協助達成組織目標。例如，**人員訓練必須與升遷配合，依據陞任職務所需能力規劃訓練課程，人員必須接受規定訓練課程並修習滿規定時數，始取得陞任資格。**

參、人事管理與策略性人力資源管理

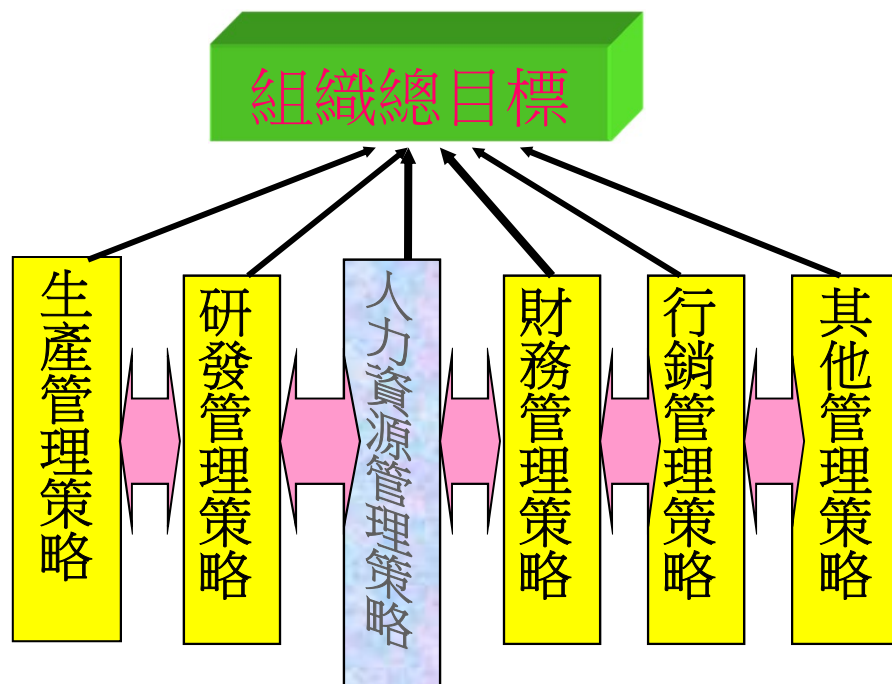
(二)人力資源管理策略的縱向統攝



第二個層面是運用「**人力資源管理策略**」，將各項人力資源管理功能予以統整，最終促成組織目標的達成。例如，**運用人力資本問卷**衡量組織人力資本狀況，衡量結果顯示員工激勵不足，無法促使組織目標有效達成，於是**針對考核獎懲、薪資、遷調等管理過程**強化其激勵性功能，並彼此相互配合，以提升組織績效並達成目標。

參、人事管理與策略性人力資源管理

八、人力資源管理在組織策略規劃中的角色



此外，成功的人力資源管理策略還能向外延伸，成為組織的「策略夥伴」（strategic partner），協助其他策略功能（例如研發策略、財務策略、行銷策略等），協同達成組織目標。



創意思考實作

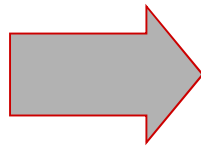
	人事人員 應具備的 角色	

肆、人事人員的角色

傳統角色

新角色

1. 人事管理例行工作管制性角色
2. 保障的角色
3. 過濾的角色

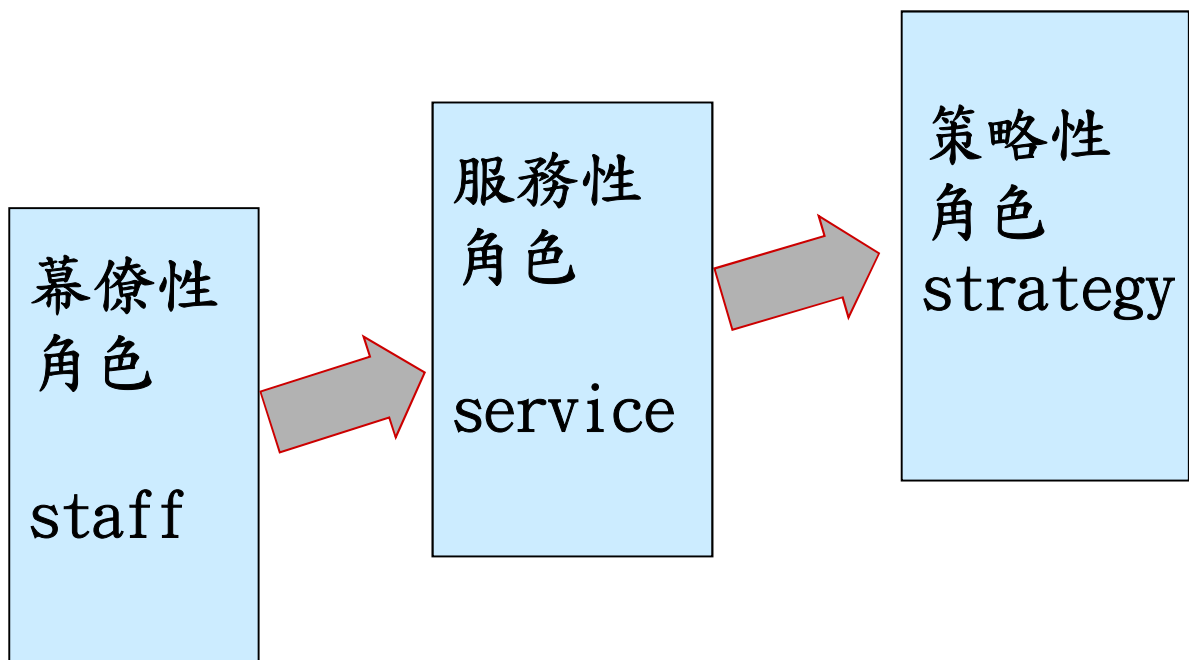


1. 積極的策略規劃與價值創造功能
2. 規劃角色
3. 變革的引導

角色是指他人對特定一個職務或一個人的
一組期待行為。

肆、人事人員的角色

人事部門**3S**角色發展的三個階段



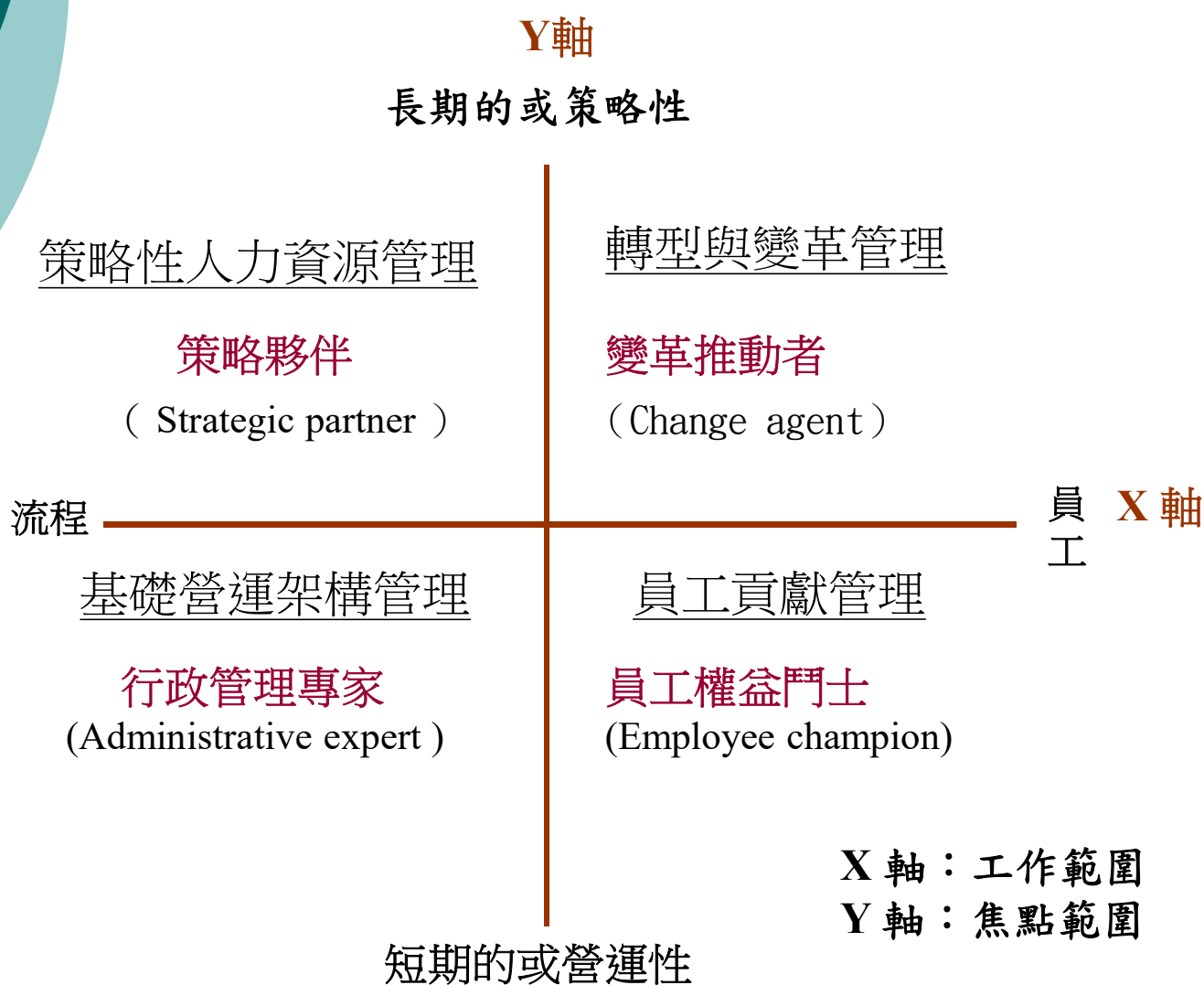
肆、人事人員的角色

策略性人力資源管理強調「策略管理」，人事人員的角色將有所轉變，也就是逐漸由傳統的人事管制功能，轉型為積極的策略規劃與價值創造功能。因此，人事人員將被賦予更多元的角色，借用學者Dave Ulrich建構的概念，人事人員必須具備下列4種角色與功能：

角色	效益	內涵
策略夥伴	策略規劃與執行	組織診斷、創造組織價值、整合人力資源管理各項功能。
員工管理貢獻者	提升員工之承諾與專業能力	提供員工成長資源、協助員工能力提升、員工關懷及發展。
轉型與變革管理者	組織創新與變革	組織發展、文化與價值變革。
行政管理專家	建立有效率的組織與流程	組織改造、績效管理、流程改造、行政業務簡化。

肆、人事人員的角色

人力資源管理者的四個角色(Dave Ulrich)



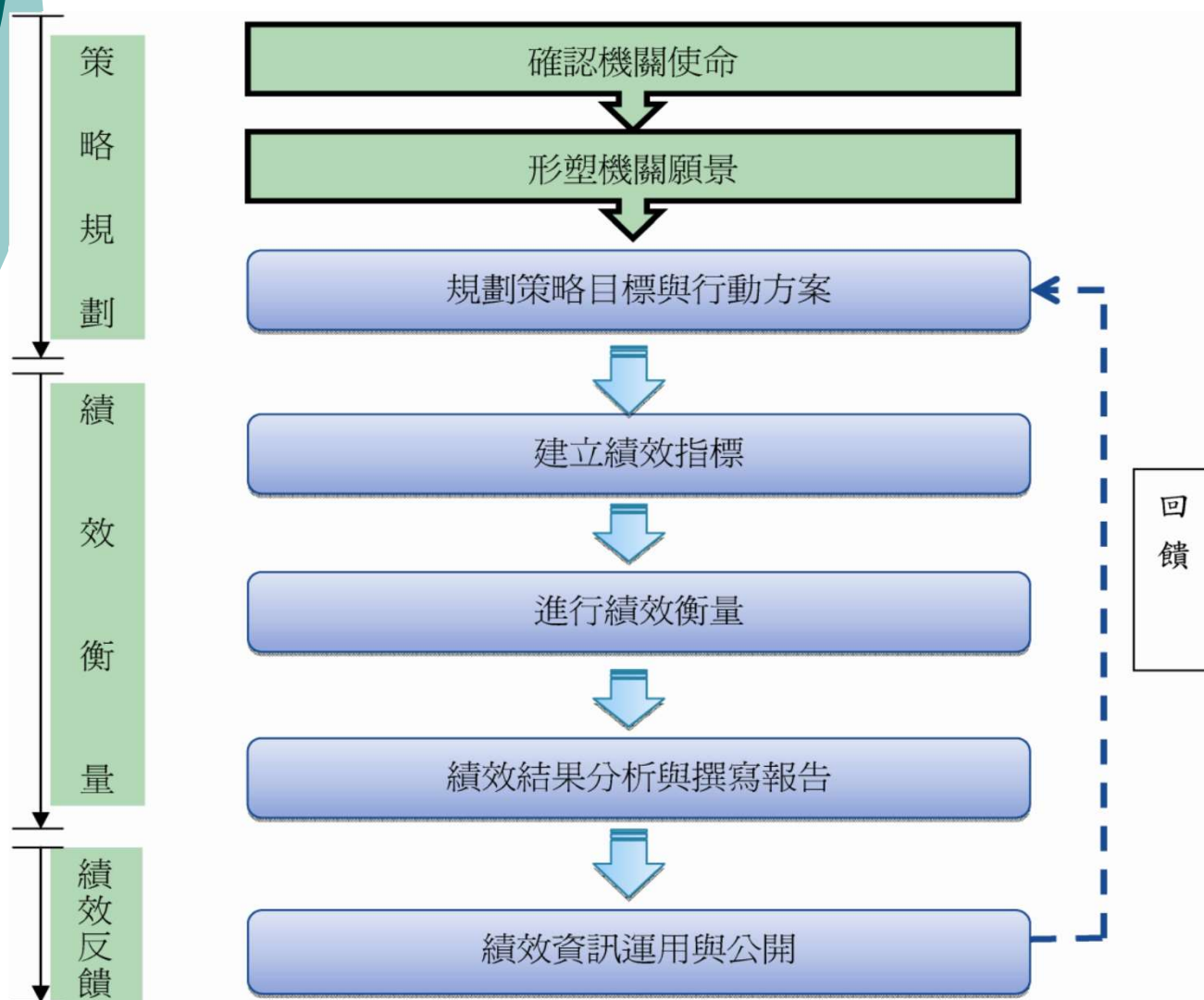
肆、人事人員的角色

一、「策略夥伴」

組織診斷	分析組織優缺點，確定組織之資源、未來發展趨勢、組織不足及尚待修正的地方
參與策略規劃	依據組織診斷，協助組織擬定發展策略，創造組織價值
人力資源管理策略規劃	確立組織策略後，著重如何藉由人力資源管理措施達成組織目標或落實於具體的人事作為中

肆、人事人員的角色

一、「策略夥伴」

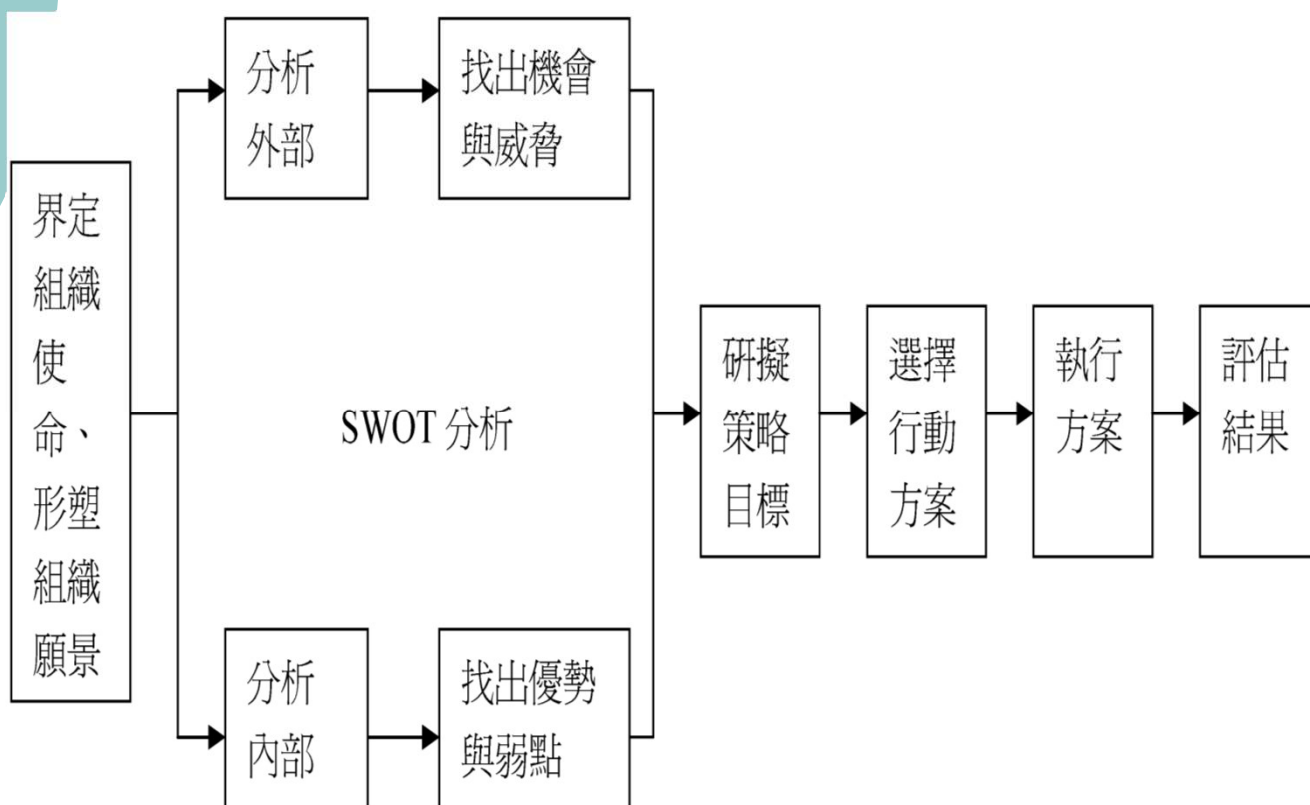


圖：策略績效管理主要實施步驟

資料來源：整理自李允傑與丘昌泰（2009）、施能傑（2010）

肆、人事人員的角色

一、「策略夥伴」



圖：策略規劃與管理過程

肆、人事人員的角色

二、「員工貢獻管理者」

效 益	內 涵
提供員工必要資源	包含物質及心理上的必要資源或協助
提升員工素質	針對組織發展需要，提升員工專業素質能力
發展員工潛能	協助員工發展尚未被清楚理解與開發的潛能

肆、人事人員的角色

三、「轉型與變革管理者」

效 益	內 涵
辨識組織文化優缺點	發掘組織文化的優缺點，以及應該如何結合組織發展策略，型塑最佳的組織文化
發展變革策略	依據最佳的組織文化發展方向擬定具體的推動策略

肆、人事人員的角色

三、「轉型與變革管理者」

Lewin變革三階段

◎解凍(unfreezing)

刺激人員改變原來的行為模式與工作態度，並將維持原狀之力量予以削除或降低。

◎改變(changing)

透過組織結構、生產技術、工作流程、或制度上的改變，發展新的行為模式與工作態度，並促使人員學習。

◎再結凍(refreezing)

鞏固戰果，再接再厲深植企業文化。

肆、人事人員的角色

三、「轉型與變革管理者」

J. Kotter 領導變革八步驟

1. 升高危機意識/創造急迫感
2. 建立指導變革團隊
3. 提出願景
4. 溝通願景
5. 促使行動，移除變革障礙
6. 創造近程戰果
7. 鞏固戰果，再接再厲
8. 深植企業文化

肆、人事人員的角色

四、行政管理專家：

〈一〉人事人員之角色無論如何轉變，仍必須維持人員甄選、訓練、運用、考核、獎酬等過程，但和以往不同的是，人事人員應該促進這些過程的更有效率，產生對組織更有貢獻之功效，例如：簡化流程，以降低不必要的成本，持續改善，尋找更妥適的運作過程。

肆、人事人員的角色

四、行政管理專家：

〈二〉人事人員以培養專業精神及專門知識為要務，具備現代人事管理的知識能力，是各機關組織人事人員必備之資格條件。現代一般的管理知識，如法學、行政學、社會學及心理學等，也是人事人員應具備的學識基礎。

肆、人事人員的角色

四、行政管理專家：

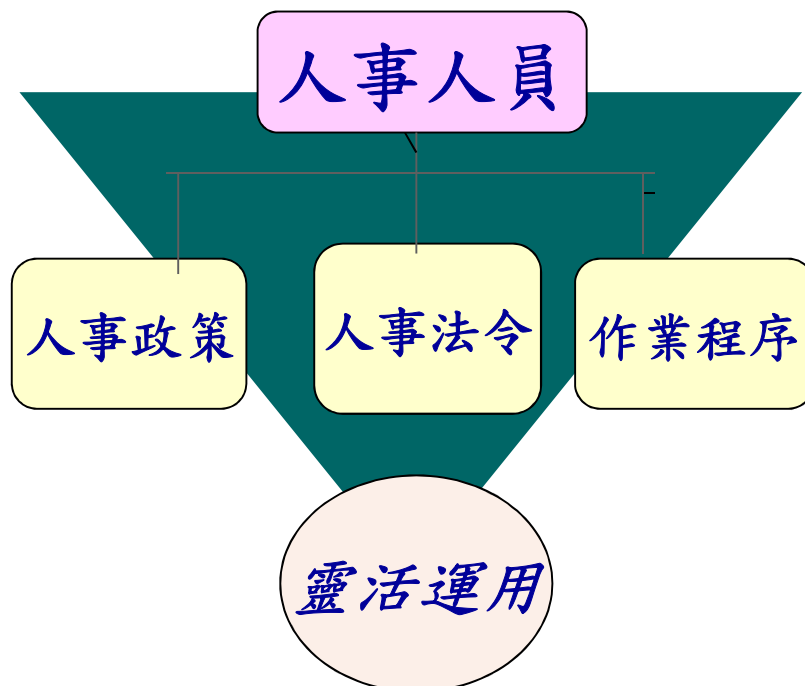
〈三〉處理問題員工第一步是找出導致偏離的原因，獲取事實依據，然後決定處理原則與底線。決定後便要找這些員工進行對話以尋求改變。對話的過程需：

- (一) 以事實為依據。
- (二) 強調不是針對個人。
- (三) 堅持事實真相並保持冷靜。
- (四) 不要受員工情緒起伏的干擾。
- (五) 保持堅定、公平而誠實的態度。
- (六) 合法留下對談或輔導的紀錄。

伍、人事人員服務守則

(一)人事專業應以策略規劃、提升貢獻為核心：

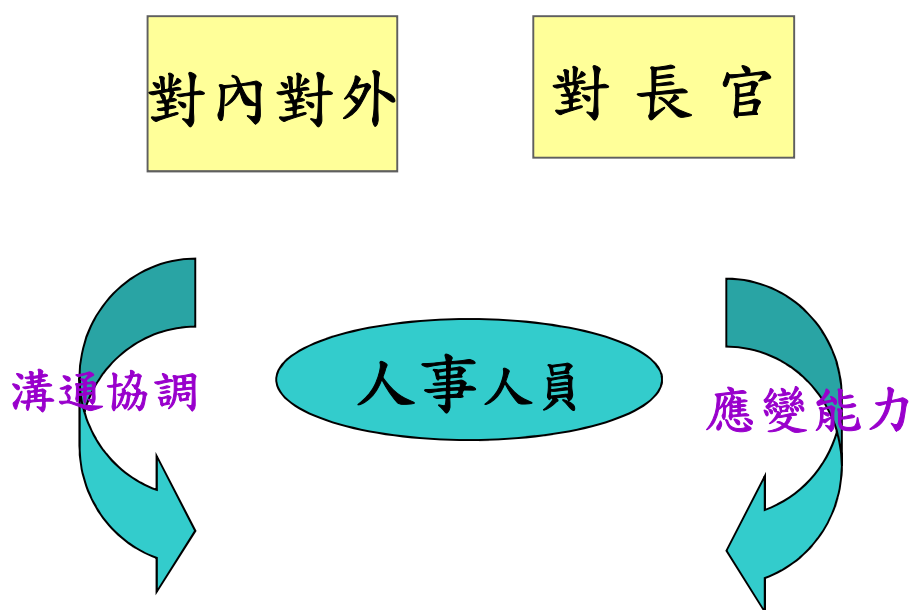
人事人員應瞭解人事政策、熟稔人事法規與靈活運用，並精進人力資源管理知能，結合組織策略目標，規劃人力資源，提升同仁之組織貢獻。



伍、人事人員服務守則

(二) 人事角色應以溝通協調、有效回應為責任：

人事人員應具備溝通協調及應變能力，對長官交辦事項及同仁反映問題，應提供建設性處理方案；對內對外均能有效溝通，建立友善互動關係。



伍、人事人員服務守則

(三)人事效能應以績效管理、資訊技能為基礎：

人事人員應秉持績效管理之精神，應用資訊科技能力，執行各項人事業務，營造績效導向之組織文化。

伍、人事人員服務守則

(四)人事管理應以持續創新、簡化流程為目標：

人事人員應以提升人力資源素質為出發點，持續創新與簡化業務流程，並依組織特性訂定內部人事管理措施，以提升組織施政績效。

伍、人事人員服務守則

(五)人事服務應以瞭解需求、積極熱忱為態度：

人事人員應秉持主動服務之精神，瞭解同仁需要、維護同仁權益及持續改善工作環境，以營造組織和諧氣氛，強化同仁對組織之向心力。

伍、人事人員服務守則

(六)人事關懷應以尊重差異、諮商協助為方法：

人事人員應尊重同仁之個別情境，提供諮商輔導管道，協助同仁進行生涯規劃、發展個人潛力及壓力調適，以提升工作士氣及效能。



陸、人事人員的作為

一、人事人員的基本觀念

二、從人事人員專業核心能力

三、人事服務與員工激勵措施

四、兼任人事人員努力之道

陸、人事人員的作為

一、人事人員的基本觀念

- 專業是人事人員的尊嚴，而服務與關懷便是專業的靈魂。
- 依法行政及行政中立
- 建立認真態度與專業能力
態度決定您的高度/態度專注才能贏取尊重
- 善待你的顧客
不輕易的對你的顧客說不
- 建立自己圓熟的人際
- 保持工作的熱情
熱情的人找的是價值非價格。
從工作上找到樂趣
在工作中找到價值感
找出自己最擅長的部份

陸、人事人員的作為

二、從人事人員專業核心能力

人事人員專業核心能力係指擔任人事專業職務或從事人事工作所必須具備的專業知能或技術，用以勝任工作，產生績效並創造服務價值。

「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「人力資源規劃」等 6 項能力為人事人員專業核心能力。

陸、人事人員的作為

二、從人事人員專業核心能力

能力1：人事法規

1. 能充分瞭解人事政策及法制。
2. 能積極宣導人事政策及法制，激發同仁潛力。
3. 能運用人事法規解決問題，達成機關目標。
4. 能善用人事法規，維護同仁權益。

陸、人事人員的作為

二、從人事人員專業核心能力

能力2：顧客服務

- 1 重視機關同仁的需求及意見，並有效迅速的回應。
- 2 力求行政程序簡化，以便利服務機關同仁。
- 3 常站在機關同仁的角度思考及處理案件。
- 4 採行有效策略，真誠主動提供滿意之服務。

陸、人事人員的作為

二、從人事人員專業核心能力

能力3：溝通協調

- 1 能聆聽、包容各方的不同想法及意見。
- 2 能清楚表達人事部門的意見。
- 3 能作為各方之溝通橋樑，協助彼此瞭解。
- 4 具有與其他部門相互協商達成共識的能力。

陸、人事人員的作為

二、從人事人員專業核心能力

能力4：建立信任

- 1 具同理心，能站在同仁立場著想。
- 2 能積極進取，對機關提供有效人事策略。
- 3 能力求改善，對同仁善盡人事服務。
- 4 敬業的態度，獲得機關及同仁的認同與信任。

陸、人事人員的作為

二、從人事人員專業核心能力

能力5：創新變革

1. 具創新思維、勇於變革。
2. 對組織變革能採取創新或調適措施。
3. 能協助達成組織的變革與轉型。
4. 能協助塑造優質的組織文化。

陸、人事人員的作為

二、從人事人員專業核心能力

能力6：人力資源規劃

1. 熟悉人力資源管理的理論與管理工具。
2. 能善用人力資源管理的理論與工具。
3. 能採行有效策略，達成預設目標與任務。
4. 所規劃之案件能提升機關與同仁的績效及競爭力。

陸、人事人員的作為

三、人事服務與員工激勵措施

激勵員工，是透過滿足員工的某些需求，激發員工為組織目標努力工作的意願。規劃激勵方案，建議考量：

- (一) 目標要明確。
- (二) 獎勵要符合需求。
- (三) 獎勵要與目標聯結。

陸、人事人員應有的作為

四、兼任人事人員努力之道(一)

人事人員最重要的就是如何在提升效能的過程，達成長官或制度面所要求的使命。

(一)組織文化面：

人事人員，不論在哪種性質機關〈學校〉間調任，應**融入其組織文化**。

(二)專業面：

1. 樹立專業形象，創造服務價值。
2. 依法行政，平時全方位多研讀人事法規與相關釋例，也儘量參加研習活動。
3. 透過標竿學習方式，開擴人事人員視野。
4. 人事人員要清楚法令修正之背景、重點、意旨及內涵，以及人事單位應該配合及注意事項。
5. 人事業務標準作業流程
6. 人事工作簡化。

陸、人事人員應有的作為

四、兼任人事人員努力之道(一)

(三)與機關首長互動面：

1. 首長交辦事項應迅速有效回應，提供建設方案，促進團隊合作。
2. 爭取首長的信任。
3. 尋求首長的支持。
4. 遂行首長的施政理念與組織目標。
5. 加強及增設與機關同仁雙向溝通管道

(四)與同仁互動面：

1. 與同仁保持友好的互動關係。熟練人際關係、與人相處、協調合作技巧。
2. 團隊互信合作。
3. 誠摯關懷，妥善運用員工協助方案。
4. 樂在工作。

陸、人事人員應有的作為

四、兼任人事人員努力之道(一)

(五)其他：

1. 善用80/20法則，決定甚麼是最重要的，設定好目標與優先順序，做最重要的事，把最重要的事，用最有效率的方式來做。
2. 建構完整檔案資料，並視實際隨時更正與補充，確保資料在最新狀態。
3. 運用資訊科技，改善人事作業，累積法規、慣例，以強化人事經驗。

陸、人事人員應有的作為

四、兼任人事人員努力之道(三)

(五)其他：

4. 按時節及業務狀況，擬定年度工作計畫，儘量平均分配，必要時可請他人支援。
5. 遇到狀況，不要慌張，如一時想不到該如何處理，先查閱法律及檔案資料，或即時請教本機關資深同仁、其他機關人事同仁或上級機關同仁。

柒、105年人事行政總處第108次 主管會報人事長談話重點

一、積極證明總處存在的價值：

內部管理性質的業務如需機關化，就必須要確立存在的價值。

請大家認真思考為什麼要成立人事行政總處？

它存在的目的為何？

它在幫誰工作？

為什麼人事機關要一條鞭？

總處網頁上可見到總處的願景，但請再思考，如果能將願景、使命聚焦在明白易懂且可執行的文字，效果是否更佳。總處和人事體系之同仁既然定位是人事行政職系，所有人事同仁被賦予的角色，就是要瞭解人力資源管理的所有面向，並非只是其中某個面向或細節。



柒、105年人事行政總處第108次 主管會報人事長談話重點

二、人事人員應備能力：

人事人員應具備KSAOs(knowledge, skill, ability and others)

外，特別提出以下四項要點：

(一)針對各項人事法制的研擬，

可提出完整且清楚的論述分析

(包含資料與數據等)與專業對

話內容，降低影響行政體系運

作之效率與效能。



柒、105年人事行政總處第108次 主管會報人事長談話重點

(二)隨社會發展與政府運作趨勢，務從增進政府效能與效率的觀點，思考修正現行人事法規或應新增規範之建議或決定，同時也要做好人事法規影響評估。



柒、105年人事行政總處第108次 主管會報人事長談話重點

(三)具備評估組織人力配置運用合宜性的能力。

(四)擁有協助機關培育管理、領導人才的知能。

柒、105年人事行政總處第108次 主管會報人事長談話重點

三、強化人事主管之角色：

(一)建立功績導向的機關文化

所謂制度引導行為，機關人事管理運作，應努力邁向功績導向。功績導向的實施可展現在很多方面，不只陞遷而已。我們應協助機關落實功績導向措施，甚至可辦理機關這方面的年度績效報告，並將它公告，公告的目的並非意在懲罰績效差者，而是讓機關警覺需立即改善之處為何，這在美國稱為工作職場評估。



柒、105年人事行政總處第108次 主管會報人事長談話重點

(二)營造友善工作職場

協助各機關營造健康、安全及友善的工作環境也是我們應努力的事項，例如強化現行推動的員工協助方案內容，防制職場性騷擾之發生等等，最終目的是讓機關人力更無後顧之憂的投入工作。



柒、105年人事行政總處第108次 主管會報人事長談話重點

(三)強化人事專業能力

期許人事人員具備更好的專業與服務品質，未來可以得到各機關同仁優質的評價。

柒、105年人事行政總處第108次 主管會報人事長談話重點

(四)精進人力資源管理的資訊化和關鍵指標化

各項人事業務能採用資訊系統作業者，要更積極擴充。資訊化不是資訊單位的事，更是所有業務（人事）單位的責任，因為數據解讀的正確與否仍需透過業務（人事）單位從法令與現況判斷。透過資訊化掌握資料，由此隨時可產製與追蹤許多關鍵指標的變化，提供人事決策的參考。

捌、結論

- 既以為人已愈有(助人)
- 既以與人已愈多(分享)
- 人事人員最大的滿足感其實來自超越個人的成就——幫助別人發揮潛能及達成組織目標。
- 人事服務最高境界——互相成全



Thank You

簡報完畢