

人事人員可以有的角色與功能

從負責到當責



專業

資訊

多元

創新

愛因斯坦 Albert Einstein 說：

「如果我有1小時拯救世界，我會花55分鐘去確認問題為何，只以5分鐘尋找解決方案。」

If I had one hour to save the world, I would spend 55 minutes defining the problem and only 5 minutes finding the solution.

>>NO.524 贏在基本功



細想

人事之角色與功能

深思

危機處理

國家政策

輿情蒐集

認識自己

風險管理

面對媒體

跨機關協力

1

任務是什麼
出什麼問題
(內?外?)

2

價值?
與
信念?

3

誰該來處理?
怎樣處理?
處理到?

問題發現

組織管理

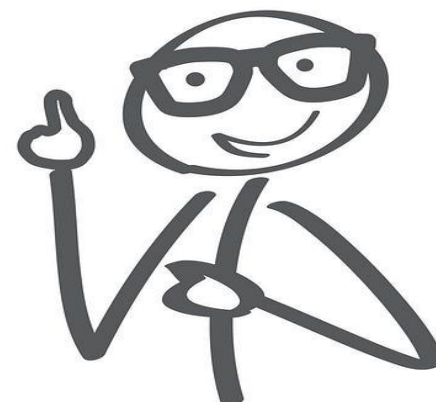
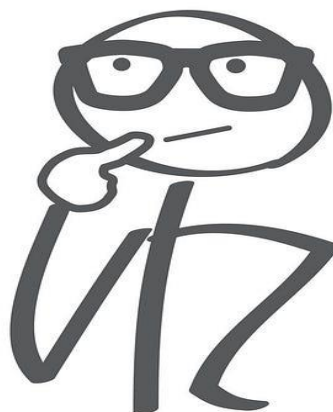
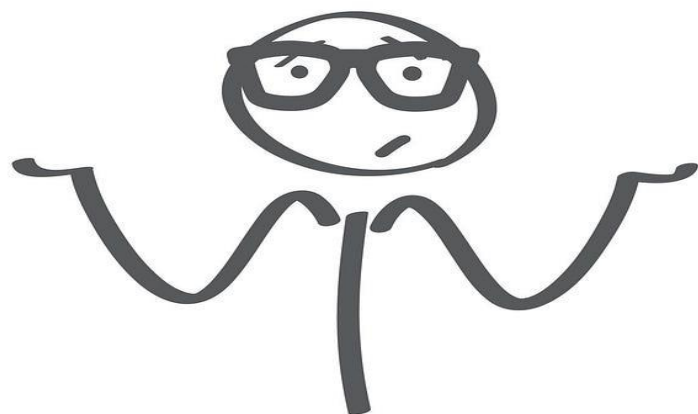
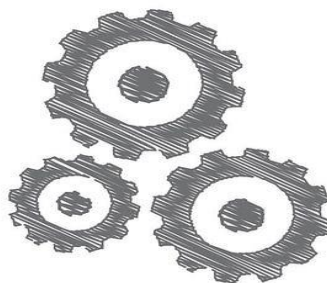
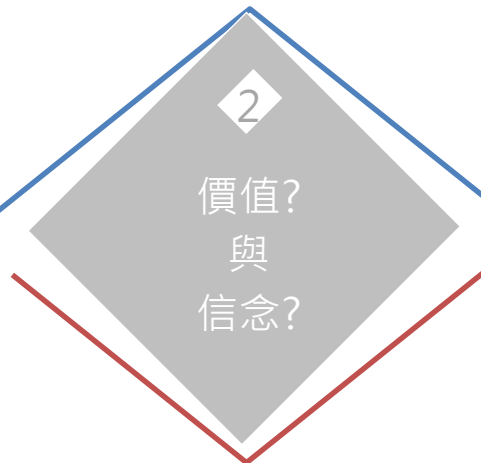
新世代管理

領導管理

激勵士氣

溝通表達

團隊建立



To
培訓/學習需求確定

績效落差

可能的原因

(態度、技能、知識不足或環境因素)

真正原因/需求

解決方案

(這可能會或可能不會通過培訓解決)

- 問題的確定：是重新解決問題的一個過程
- 要**避免**的陷阱
 - 跳到原因
 - 混淆假設原因和真實原因
 - 績效差異可能是由於工作環境因素，而不僅僅是能力差距。
 - 培訓是解決所有營運問題的靈丹妙藥

- 應該：待客有禮、友善
- 實際：冷酷無禮
- 推測原因：缺乏人際交往能力
- 解決方案：行政秘書的人際關係**培訓**
- 訓練後之行為與訓練之前一樣
- 真實原因：是與績效無關緊要

- 應該：淨收入 > 100 萬美元
- 實際：\$400k
- 推測原因：計劃不周導致浪費和控制
- 解決方案：計劃與控制**培訓**
- 備選方案：精心巧妙的安排工作程序

- 應該：客戶繼續購買
- 實際：客戶取消訂單
- 推測原因：會計沒與業務協同工作
- 解決方案：Teambuilding **Session**
- 真正原因：角色不明確

1.最好的訓練不是訓練

The Best Training is No Training

原則1
強調工作
績效而非
是訓練，
減少訓練
事件

原則2
問題可能是
所使用工具
的本身出問
題，訓練非
萬能
避免目標錯置

原則3
更多教學技
法與設備，
反而模糊了
訓練的本質
問題

原則4
訓練是解決
工作問題方
法之一，且
排在最後一
個使用

原則5
員工若能從
工作利益獲
得能力或好
績效，所需
訓練應更少

原則6
無論是何種
訓練方式，
必須融入工
作環境中(避
免教室訓練)
工作導向

原則7
精簡訓練課
程的類型與
數量，僅提
供工作者最
必需的

原則8

- 培訓機構應從以「培訓為中心」改變以「知識及工作為中心」
- 與客戶討論需要培訓嗎？及有助問題解決或績效成長的各種方法與內容

原則9

- 一旦必須實施訓練時，一定要將培訓工作做的很好、很有成效

訓練成本很高:訓練機構成本+參訓機關成本(薪資+交通+影響工作)

2.



70% On-The-Job
Experience



20% Informal
Experience

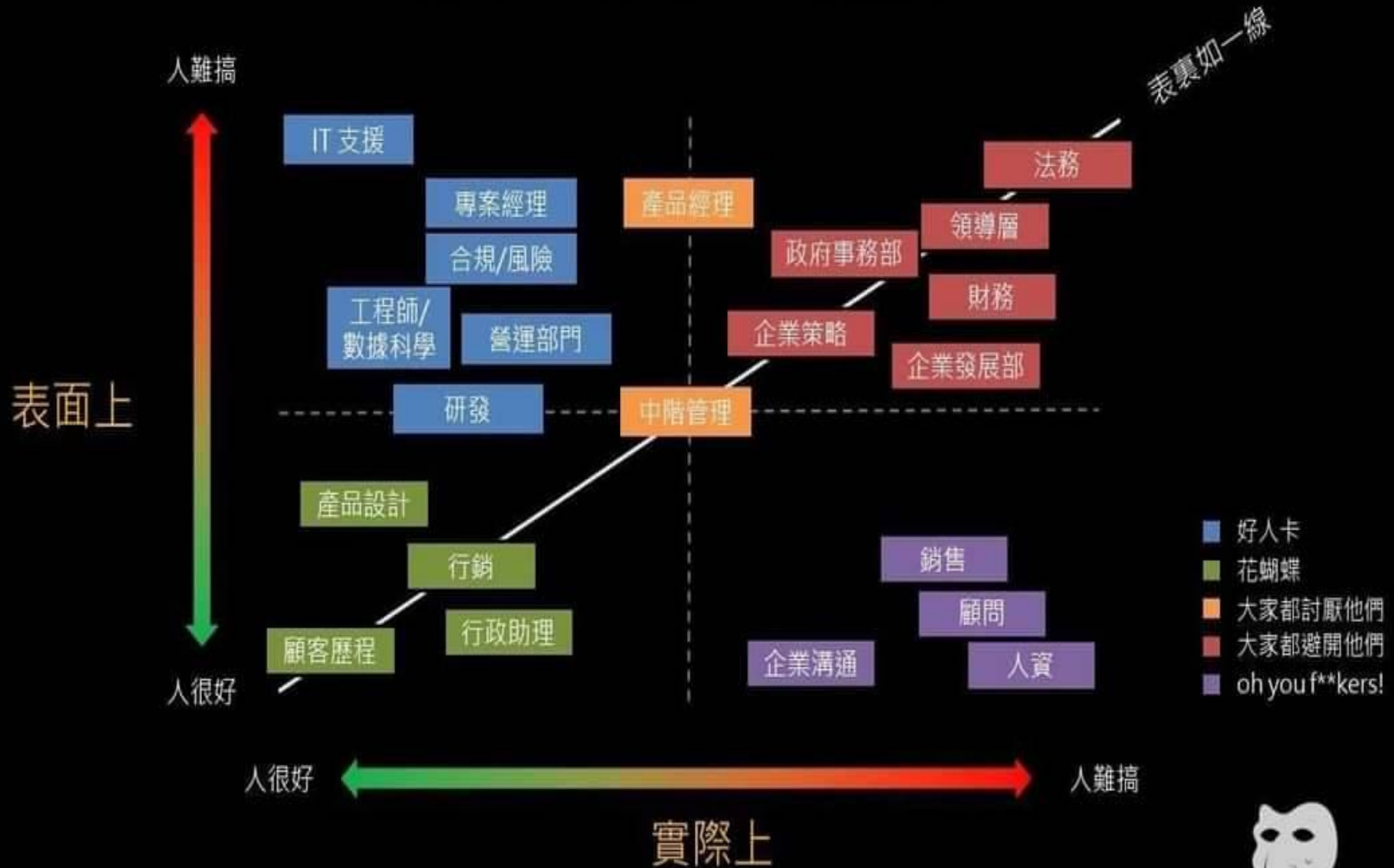


10%
Informal
Experience

訓練資源與專業不足
OJT成效不彰

70%	20%	10%
On the Job Assignments	Learning from Others	New Formal Content

公司各部門同事誰比較難搞



眼看
未為真

眼看
未為真

看不見 更難發現或辨識真偽

你假裝不知道的是什麼 **弄假成真**

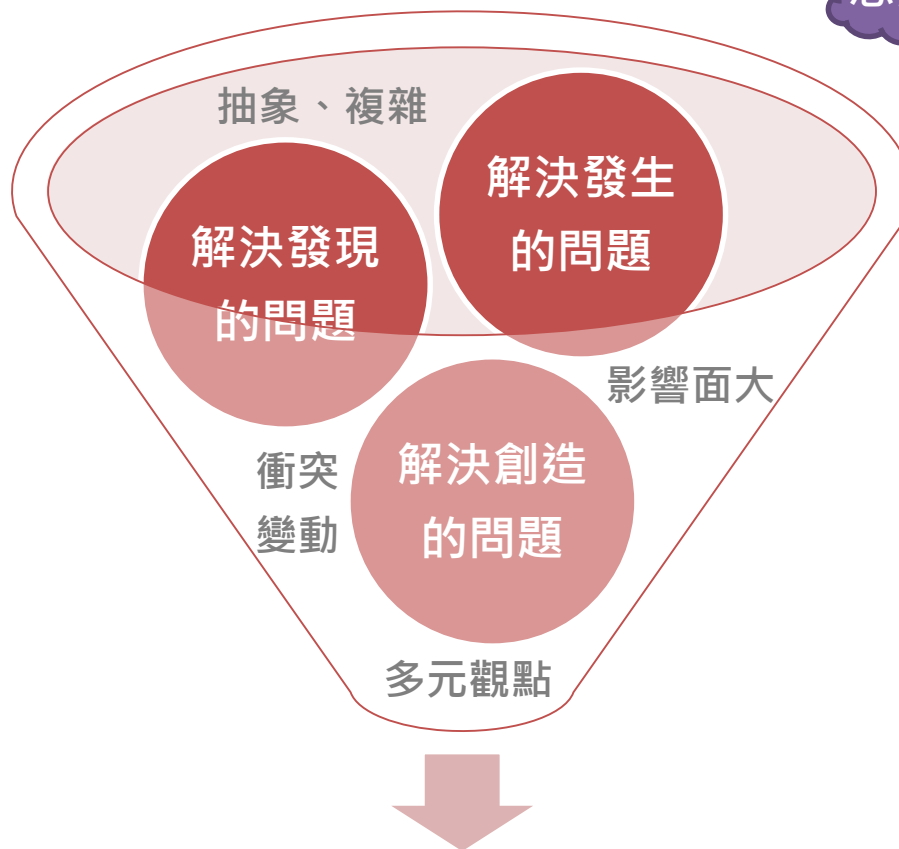
發現問題發現

思維



發現問題發現

思維



?問題?

問題是問題?

捨?與得?

是別人的? OR自己的?

期望

—

現狀

=

目標
問題

? 人事 ?

“

? 差勤管理 ?

? 功能 ?



差勤申請

各種假別的申請功能



差勤管理

提供人事管理者使用



輪值班作業

編輯設定・調代班申請

WebITR
差勤系統

? 價值 ?

? 人事 ?

?功能?

? 因公傷亡慰問金 ?

?價值?

“

公保
勞保

公共
意外險

意外險

慰問金

? 人事 ?

?功能?

? 防治性騷、罷凌 ?

?價值?

“

性平
人權

友善
職場

人力資
源管理

領導
與績效
管理

? 人事 ?

?功能?

? 人事人員專兼任 ?

?價值?

“

偏鄉
規模小

合併或
增設

優化
規定與
作業

資料庫
與數位
工具

1

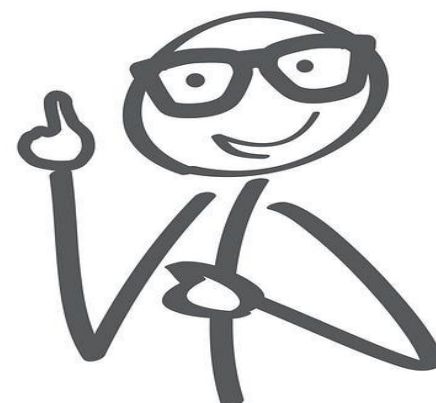
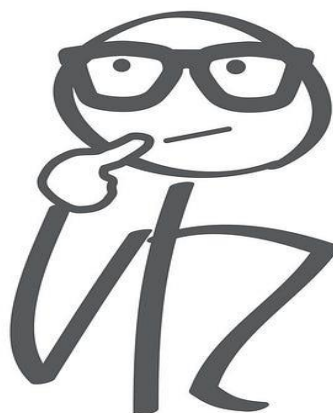
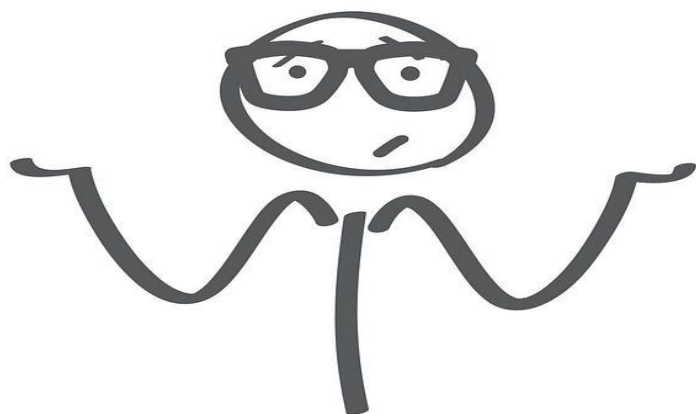
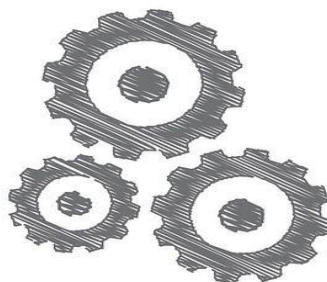
任務是什麼
出什麼問題
(內?外?)

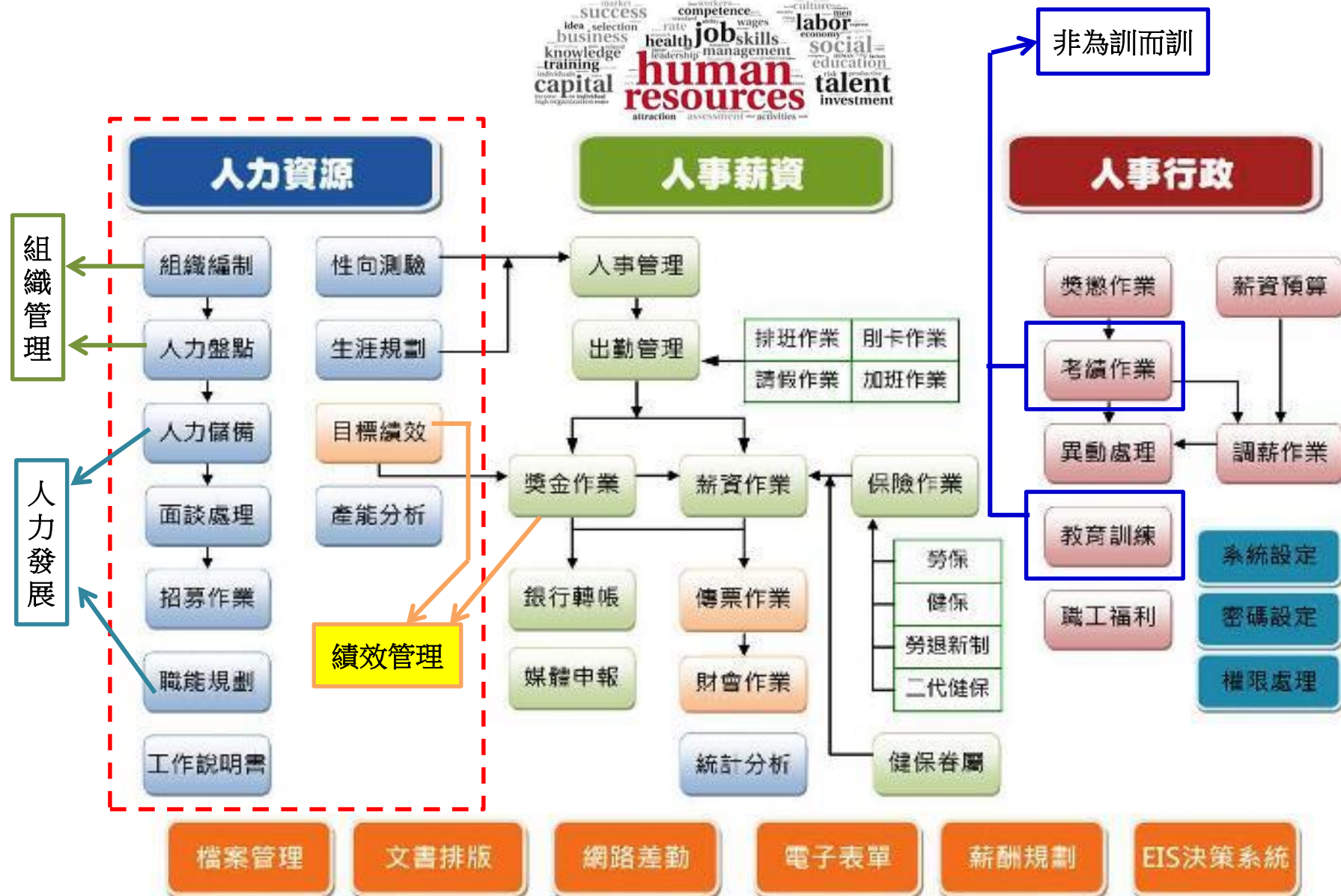
2

價值?
與
信念?

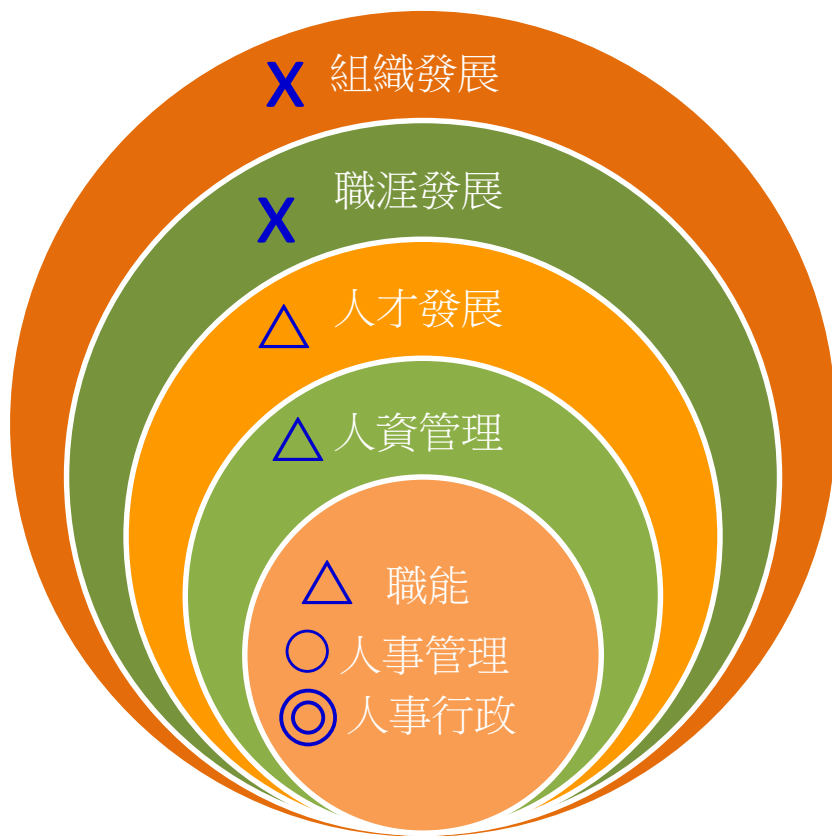
3

誰該來處理?
怎樣處理?
處理到?

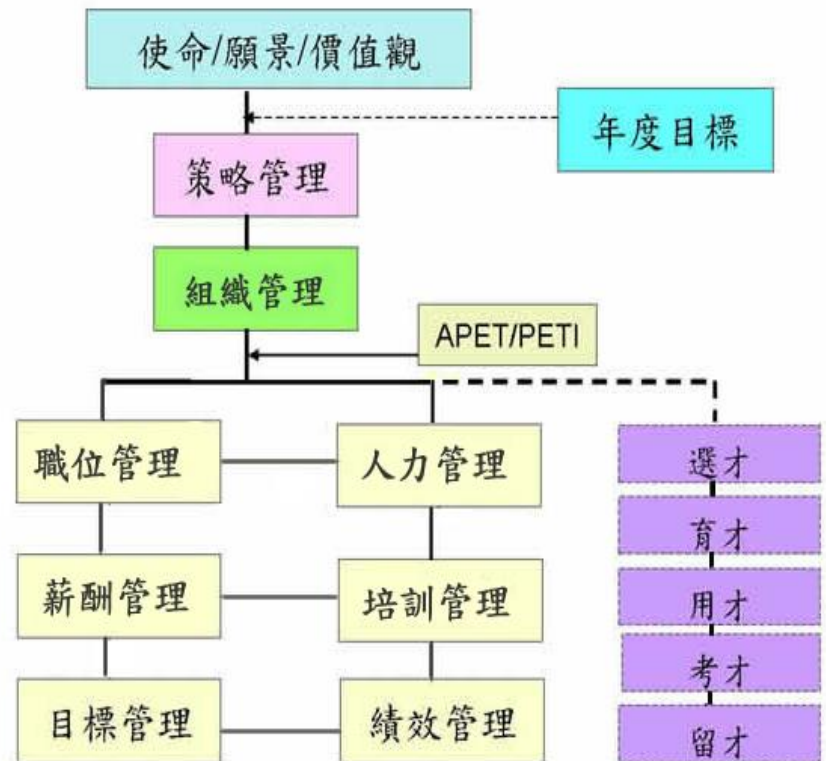




人事行政 VS 人力資源管理



人力資源管理價值體系架構



策略性人才管理架構

組織分析

工作分析

個人分析

1. 任務/企業需求

2. 任務所需能力

績效最佳者

資訊
收集&
分析

原型
開發&
驗證

策略思考者

職能模型

招募、遴
選&僱用

4. 聘用與人員配置

3. 個別評估&小組分析

評估方式

✓自我評估
✓目標測試
✓績效測試

個別或群
體評估

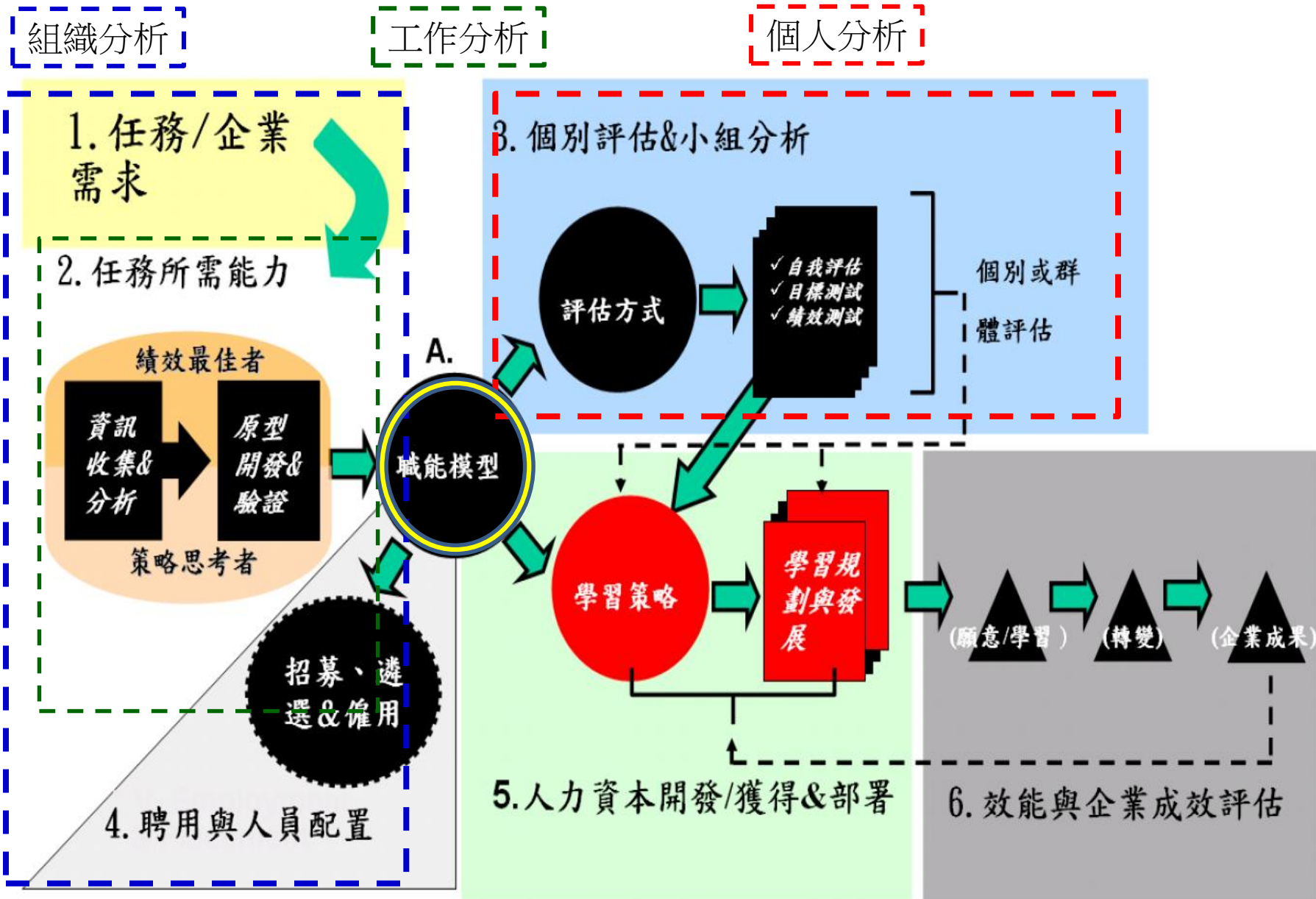
學習策略

學習規
劃與發
展

5. 人力資本開發/獲得&部署

6. 效能與企業成效評估

(願意/學習) (轉變) (企業成果)

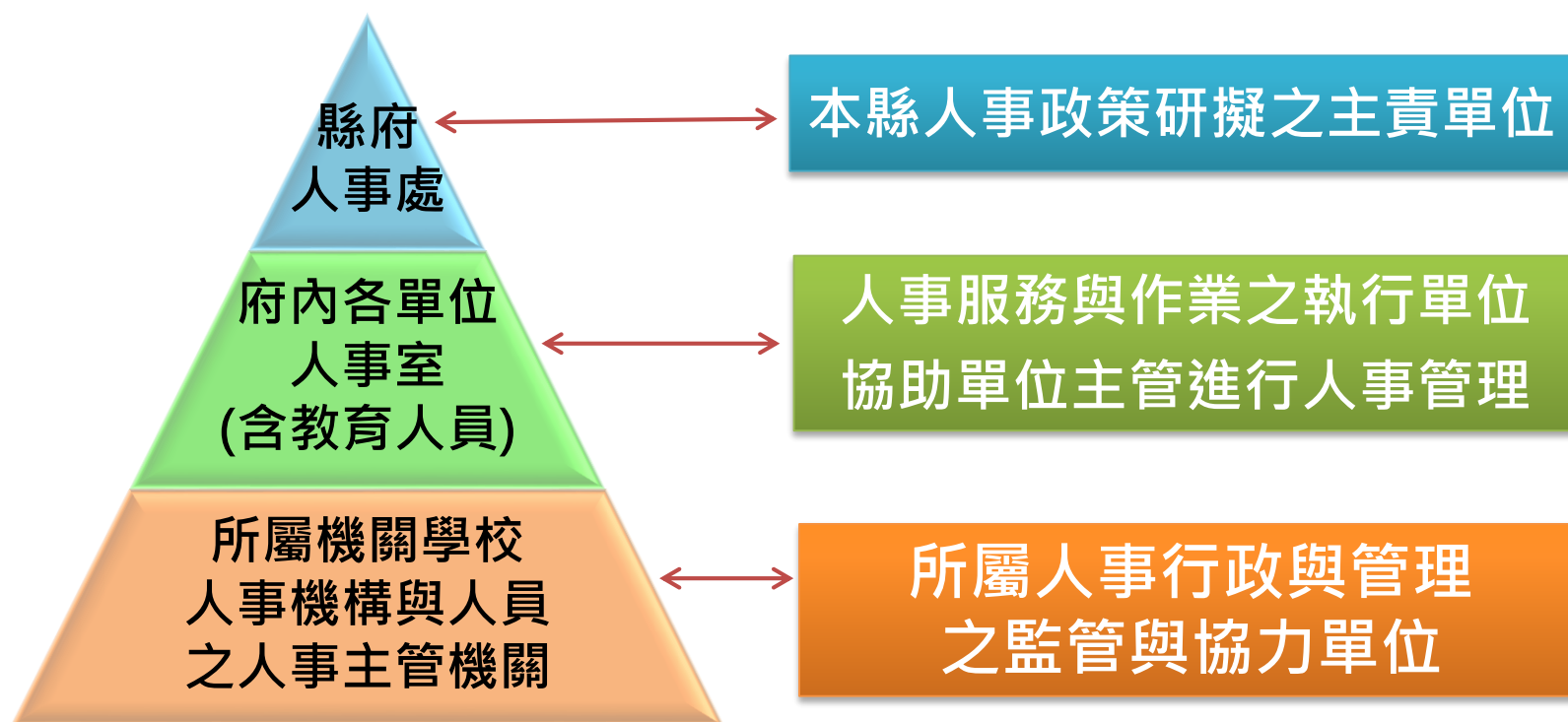


策略性人力資源管理



資料來源：102年12月-人事局

縣市政府人事處的角色與功能



“

認識未知的自己



0
歲



18
歲



此
刻



行為

應對姿態

指責、討好、超理智、打岔、一致性

感受

內外任的感受

感受的感受

感受的決定

觀點

信念、假設、價值觀、認知、規條、成見

期待

自己對自己、自己對他人、他人對自己

渴望

自由、愛與被愛、被認同、被接納、有意義

我是

生命力、精神、本質、核心、靈性



探索

關懷人，不關注事件

回溯成因(不畫靶心再射箭)

具體事件(細節、帶來專注、衝擊、不著墨)

體驗

敘述(傾聽、表達)

述情(在感受中停頓、工作)

擺盪(分辨過去、此刻，安全島)

悲
心

核對

語意、冰山、目標

界線(訊息、規則)

轉化

資源(在敘述中發掘)

渴望(與生命力連結)

在正向中停頓、整合。

慈
心

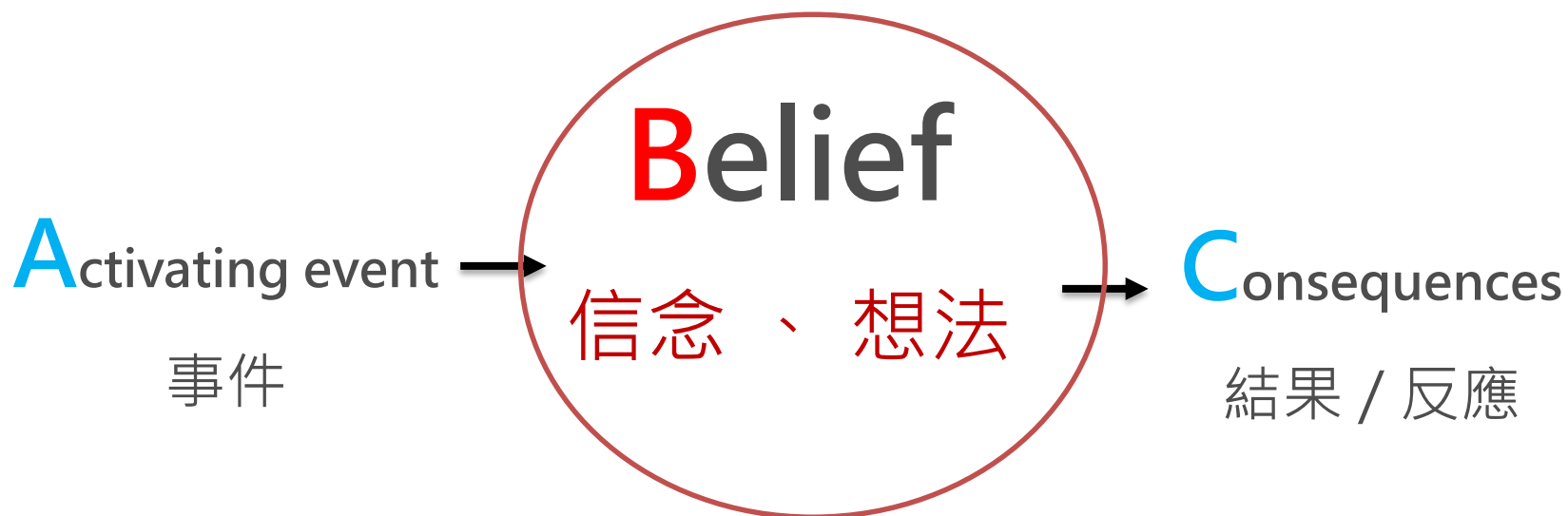
落實

重新應對事件

檢驗冰山各層次

(不要當受害者)
為自己負責

認知ABC理論



深度了解自己能夠讓自己更快樂

研究顯示，**自我覺察越高**，與我們生活中的自我掌控性與可能性有正相關，也通常具有**比較快樂和諧的人際關係與身心狀態**。

高低自我覺察者之比較

	高 自我覺察者	低 自我覺察者
自我了解與接納程度	高	低
自我管理能力的	高	低
自我探索	深度、廣度	封閉
情緒穩定度	高	低
分享自己觀感	願意分享	不願開放
行動力 / 改變力	高	低
彈性變通程度	高	低
負責程度	高	低
對事物敏感度	高	低
看待事物角度	善於思考、客觀	不常思考、主觀
人際互動	開放、和諧關係	關係不和睦
身心狀態	健康快樂	---

資料改自：陳金燕（1996）。諸商員養成教育中「自我覺察」訓練之基本原則。

周哈里窗 (Johari Window)

	Known by Self 自己知道	Unknown by Self 自己不知道
Known by Others 別人知道	Open/Free Area 開放我	Blind Area 盲目我
Unknown by Others 別人不知道	Hidden Area 隱藏我	Unknown Area 未知我

社會學家Cooley：每個人的心中都有許多面鏡子，鏡子裡呈現的是「自己眼中別人對自己的評價」，例如「我覺得爸媽特別喜歡我」、「我發現同學小花覺得我很煩」等。

值得特別留意的是「鏡中自我」的模樣會影響我們成為什麼樣的人，例如：我認為別人怎麼看我，會影響我覺得自己好不好，進而影響我成為一個什麼樣的人（我的個性、心理健康、特質等等）。

周哈里窗理論

一般情況

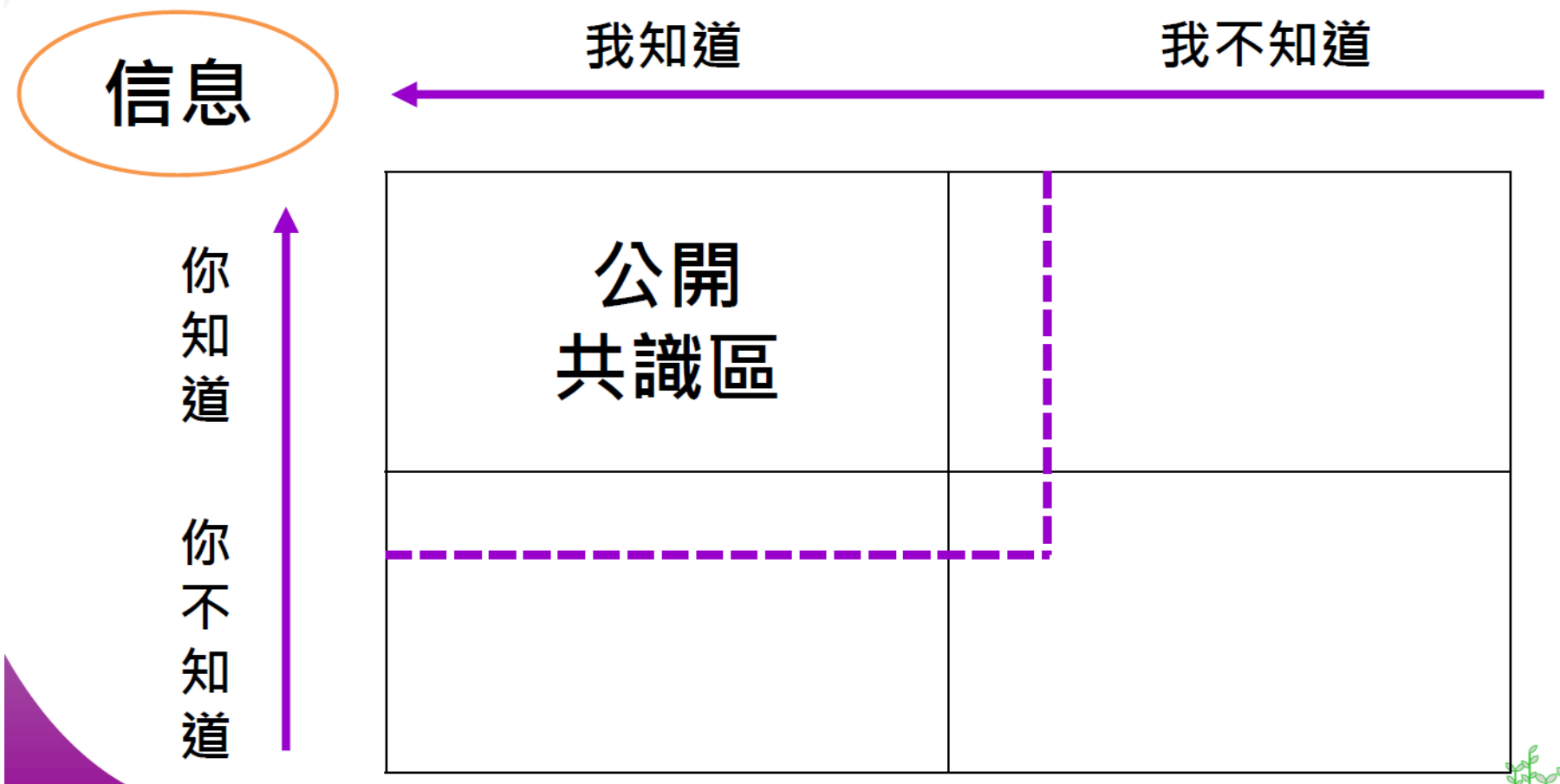


理想情況



每個人心中都有一扇周哈里窗，窗之四格大小的變化是不斷變化的，也會因著「他人」屬性或親近程度的不同，而交織出不同的結果

周哈裏視窗(溝通視角) $P=P-I$



1. 主動「問」身旁的他人是如何看我的
2. 主動「說」出自己的深藏不露的一面
3. 在自處或相處過程中，分享探索後發現了哪些新面目
4. 並時常挖掘還沒被開發的區域、了解更深層的想法

表裡如一

言行一致

拿掉有色眼鏡

JOHARI WINDOW

周哈里窗

主動問他人 + 搜集反饋

主動揭露跟他人說



參考資料：Saxena, P. (2015). Johari Window: An effective model for improving interpersonal communication and managerial effectiveness.

雞湯來了!
Chicken Soup for the Soul

高自我覺察與好的人際關係具有正向關聯

不受歡迎者有可能是不知自己有些行為使他人不舒服，自己不知為何不受歡迎。

揭開更多彼此的真面目，讓「鏡中自我」不再只是我的猜測，很可能使得我們對自己有更真實的理解，也可能開啟更好的自我覺察與人際關係。

DISC人際風格系統

- DISC是一種人類的行為語言學，1928年，美國心理學家威廉·馬斯頓博士(Dr. William Marston) 提出DISC人格四型理論
- 以科學方式論述，人會因為需求不同，而表現出四項主要的人格特質
 - ◆ 支配型/目標型 (Dominance / Drive)
 - ◆ 影響型/表現型 (Influence / Interact)
 - ◆ 穩健型/溫和型 (Steadiness / Supporter)
 - ◆ 分析型/分析型 (Compliance / Corrector)

以下題目，你覺得最像自己的請填七；次像自己請填五；有點像自己為三；不像自己是一。也就是**每行答案只能填一個7，一個5，一個3，一個1**。

1		2		3		4		5		加總	
堅定 固執		喜歡冒險 膽子很大		有決心的 有決斷力		有進取心 有成就心		有魅力的 有威嚴的			
有說服力 善表達		團隊中活力 的來源		使人心服 善於說服		俏皮變化 性情開朗		個性樂觀 有趣好玩			
溫和 文雅		自我節制 個性穩健		個性善良 追求和諧		待人親切 做事誠懇		寬大為懷 仁慈友善			
為人謙虛 善於容忍		嚴格仔細 詳細考究		處事謹慎 小心翼翼		個性順從 善於思考		追求正確 準備充分			

五題填寫完後，再依橫列去加總，算出橫列的積分。

1. Dominance(支配型)

-代表性動物：老虎

「外向/主動」

「任務型/以事為主」

- **特質**：步調明快、果斷、執行力高、企圖心強、有話直說、權威風格、個人主義、績效導向、重視結果與效率、重實質報酬、接受挑戰、掌控性高、決策快速
- **缺點**：易固執且沒耐心、不善體貼與讚美、見林不見樹、難以忍受愚昧
- **動機**：權力、掌控、指揮

2. Influence(影響型)

-代表性動物：孔雀

「外向/主動」

「關係型/以人為主」

- **特質**：樂觀主義、重視形象/人際關係/表現/浪漫、具想像力/創意、喜歡分享與表達、有趣、健談不怕生、活力充沛、不喜例行公事、熱心、常為團隊活力來源
- **缺點**：天馬行空、注意力不持久、易情緒化、不自覺畫餅、愛說大道理、跳躍式思考、缺乏邏輯、遇到困難容易閃躲
- **動機**：舞台、受歡迎、肯定、掌聲、認同

3. Steadiness(穩健型)

-代表性動物：無尾熊

「內向/被動」

「關係型/以人為主」

- **特質**：按部就班、有耐心與毅力、善傾聽、以和為貴、團隊合作、情緒穩定、在乎別人感受、追求穩定、好溝通、不直接、配合度高、服從指示
- **缺點**：害怕重大決定及快速改變、怕衝突、過度小心(保守)、猶豫不決、較無主見
- **動機**：被接納、安全感、穩定

4. Compliance (分析型)

-代表性動物：貓頭鷹

「內向/被動」

「任務型/以事為主」

- **特質**：邏輯清晰有條理、善思考及分析、完美主義、深思熟慮、謹慎務實、重視細節與數字、不喜無法預測、不喜出頭
- **缺點**：吹毛求疵、見樹不見林、不自覺複雜化問題、過度理性
- **動機**：回歸目的、高品質、精確性

DISC人格特質分析

重思考

任務型/以事為主

貓頭鷹



C Compliance(分析型)

特質：邏輯清晰有條理、善思考及分析、完美主義、深思熟慮、謹慎務實、重視細節與數字、不喜無法預測、不喜出頭
缺點：吹毛求疵、見樹不見林、不自覺複雜化問題、過度理性
動機：回歸目的、高品質、精確性

D Dominance(支配型)

特質：步調明快、果斷、執行力高、企圖心強、有話直說、權威風格、個人主義、績效導向、重視結果與效率、重實質報酬、接受挑戰、掌控性高、決策快速
缺點：易固執且沒耐心、不善體貼與讚美、見林不見樹、難以忍受愚昧
動機：權力、控制、指揮

老虎



(慢/緩)

內向/被動

(快/急)

外向/主動

無尾熊



S Steadiness(穩健型)

特質：按部就班、有耐心與毅力、善傾聽、以和為貴、團隊合作、情緒穩定、在乎別人感受、追求穩定、好溝通、不直接、配合度高、服從指示
缺點：害怕重大決定及快速改變、怕衝突、過度小心(保守)、猶豫不決、較無主見
動機：被接納、安全感

I Influence(影響型)

特質：樂觀主義、重視形象/人際關係/表現/浪漫、具想像力/創意、喜歡分享與表達、有趣、健談不怕生、活力充沛、不喜例行公事、熱心、常為團隊活力來源
缺點：天馬行空、注意力不持久、易情緒化、不自覺畫餅、愛說大道理、跳躍式思考、缺乏邏輯、遇到困難容易閃躲
動機：舞台、受歡迎、肯定、掌聲、認同

孔雀



關係型/以人為主

重感覺

重思考

任務型/以事為主



Compliance(分析型)

善於分析
追求真理

Dominance(支配型)

善於執行
追求權力

貓頭鷹

老虎

(慢/緩)

(快/急)

內向/被動

外向/主動

Steadiness(穩健型)

善於溝通
追求穩定

無尾熊

Influence(影響型)

善於表達
追求舞台

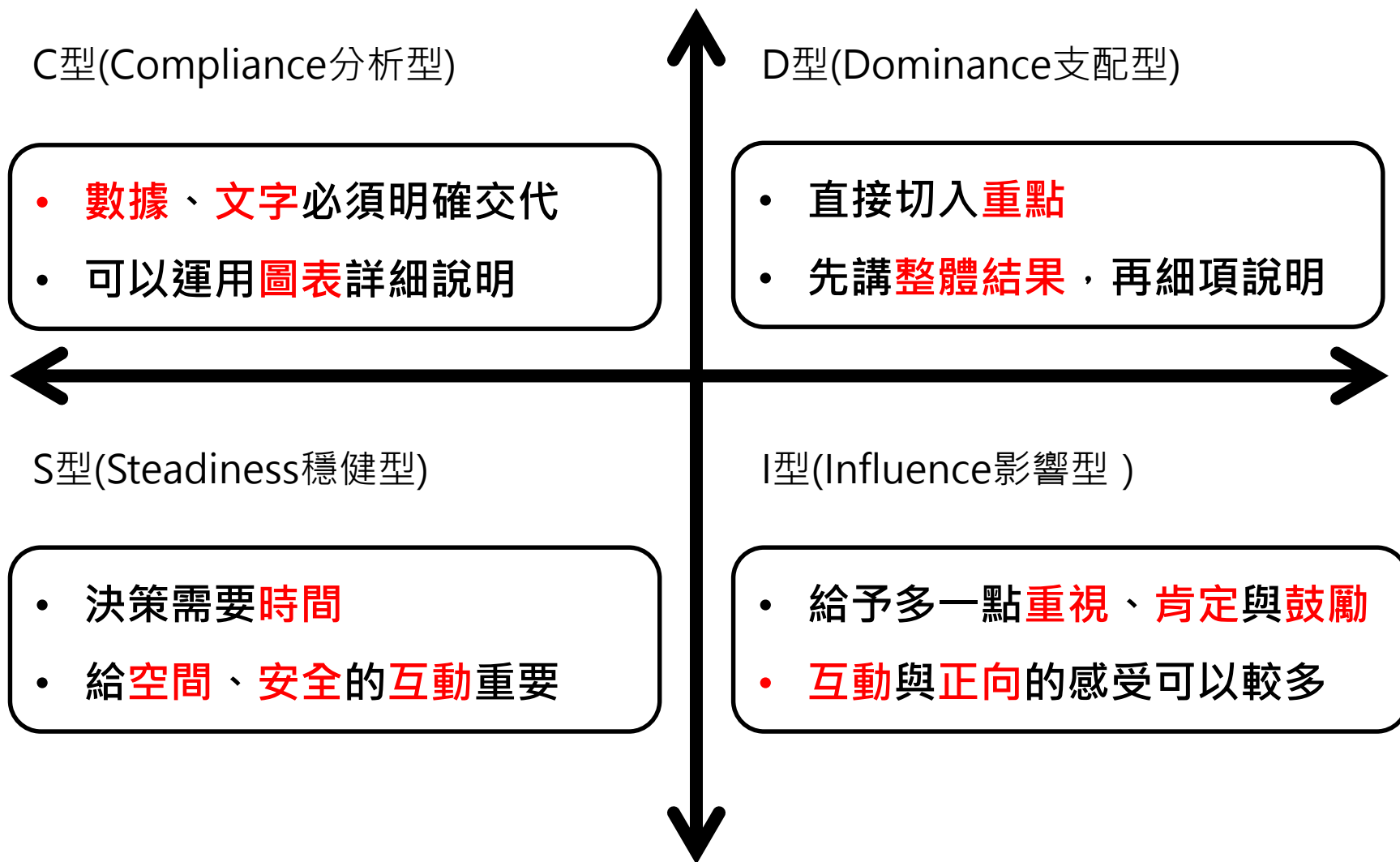
孔雀

關係型/以人為主

重感覺



溝通的重點



如果對方是	教戰守則
貓頭鷹 (分析型)	✧ 盡可能 支持 他們有條理、思慮縝密的方法(實事求是的做事方法)
	✧ 讓他知道為何而做，列出計劃的優缺點並作分析
	✧ 堅定 提出 明確的證據，有理才能走遍天下
	✧ 遵循規範與程序，用行動展現你的承諾，而非只是隨口說說
	✧ 要注意細節、精確性及邏輯性
	✧ 原諒 他的冷靜，他不易帶入私人情緒且理智思考，建議多聽再回應
	✧ 明確告知 你能做什麼，莫含糊其詞，有困難時直說
	✧ 處理結果比過程重要：不在乎處理人是誰，只要有效解決問題即可
	✧ 要讓他滿意就是：明確告訴他為何要做!
	✧ 表現 出真誠友善、耐心傾聽及支持他的感覺
無尾熊 (穩定型)	✧ 給他時間信任你
	✧ 多用同理心及朋友角度關心，讓對方知道你重視他
	✧ 多用引導 方式了解對方需求，主動告知處理過程，化被動為主動
	✧ 當你們看法不同時，應先處理個人情緒而非討論事實
	✧ 以相對緩慢、非正式但持續的步調進行
	✧ 處理 過程比結果重要 ：體諒他的難處，給予更多的關懷與安全感
	✧ 要讓他滿意就是： 明確 告訴他該怎么做!

如果對方是	教戰守則
老虎 (支配型)	✧ 盡可能 支持 他所追求的目標
	✧ 若不同意對方的看法而提出不同建議，應根據事實而非個人感覺
	✧ 面對咄咄逼人，要讓對方知道你可以處理事情
	✧ 要精確、有效率、長話短說
	✧ 主動表明自己的需求，迅速切入問題重點與核心
	✧ 處理的 結果比過程 更重要(結果論)
	✧ 將往來關係公式化
	✧ 要讓他滿意就是： 決定由他，給建議!
孔雀 (影響型)	✧ 儘可能 支持 他們的計劃、點子及夢想
	✧ 面對可能的誇大其辭，要多用同理心讓對方知道你重視他
	✧ 保持愉悅、有活力、隨和，維持快速步調
	✧ 原諒他們容易分心 ，且勿一開始就切入重點
	✧ 別與他們討論過度細節 問題，否則你會很挫折
	✧ 要懂得聽話中話，並歸納確認其重點需求
	✧ 誑 著別與他們爭辯 ，因你很少會贏
	✧ 處理過程比結果重要(在乎交談氣氛)，需營造有利的溝通環境
	✧ 要讓他滿意就是： 多讚美他，讓他show!

人際風格系統

效率——主動——樂觀

(目標D)

外向拓展

(表現I)

情感舒放

果斷
獨立

熱情
活力

事理取向

人際取向

理智感覺

直覺情感

靠邏輯推理

靠直覺判斷

縝密

配合

冷靜

平易

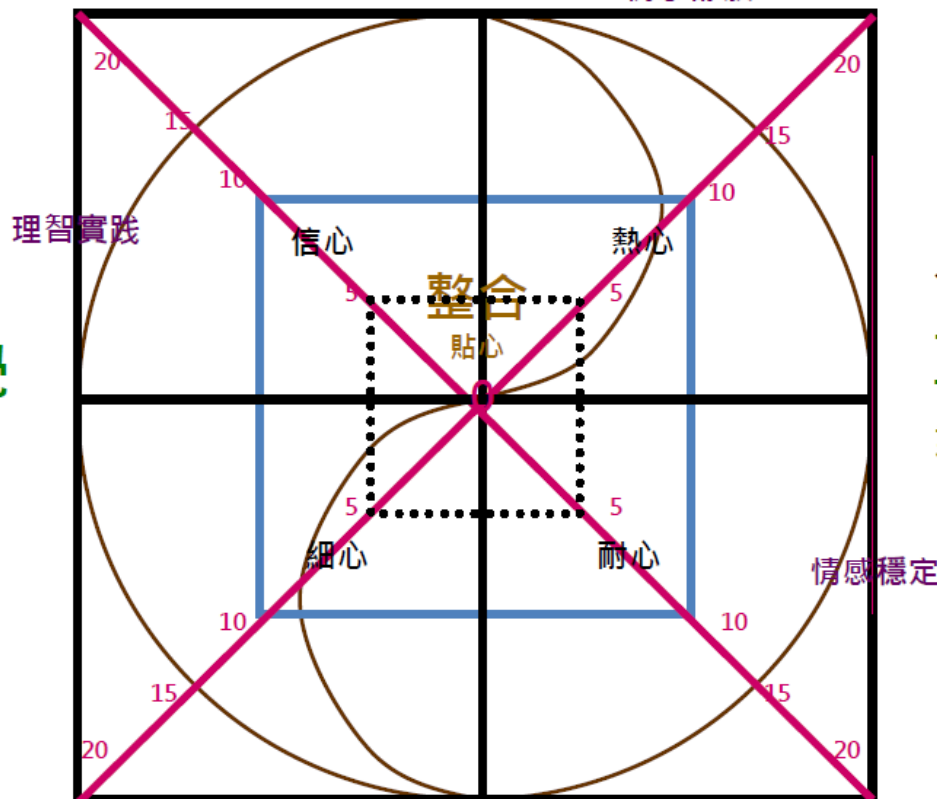
(分析C)

理智深耕

內斂守成

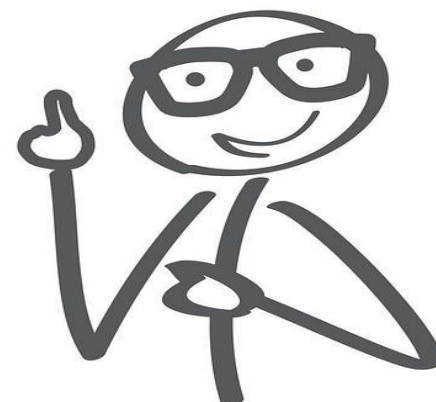
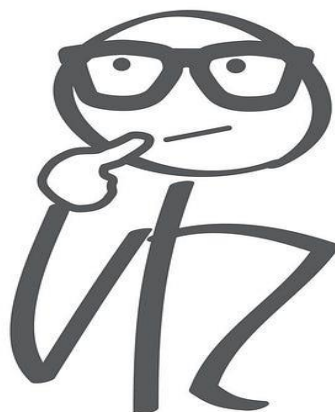
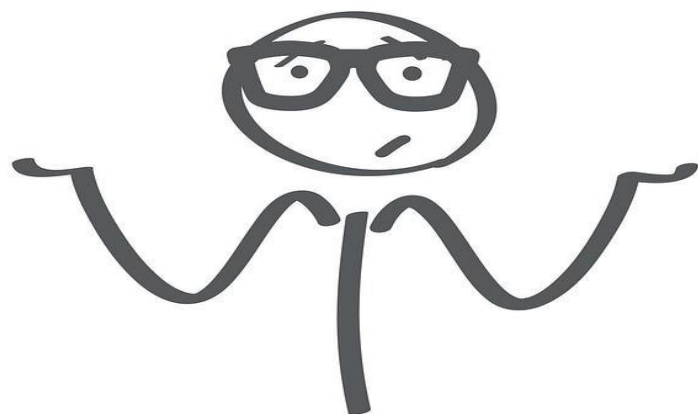
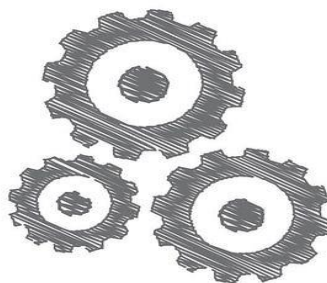
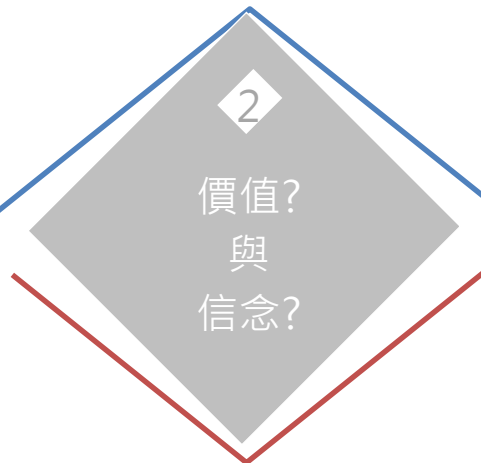
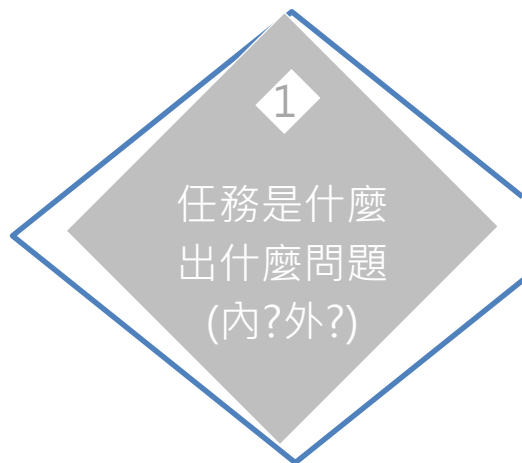
(溫和S)

細微——後動——毅力



K

P



? 人事 ?

? 功能 ?

? 差勤管理 ?

? 價值 ?

 **差勤申請**
各種假別的申請功能

 **差勤管理**
提供人事管理者使用

 **輪值班作業**
編輯設定，調代班申請

WebITR
差勤系統

便利
友善

信任
紀律

自主
貼心

保障
關懷

促使主管做好差勤管理的責任

促使展現友善紀律的差勤行為

創造自主差勤與貼心分析資訊

創造彈性差勤與保障差勤權益

?? 人事 ?

?功能?

? 因公傷亡慰問金 ?

?價值?

“

公保
勞保

公共
意外險

意外險

慰問金

創造讓應有、值得被保障、保護、補償、賠償的員工獲得【足夠】的權益

意外就當成是意外險，有別於公務人員保險或勞工保險的健康險概念，應該是以**投保意外險**為核心概念
銓敘部弄個**慰問金制度**，人不像人，鬼不像鬼，又不准保意外險

若是從意外險的角度來看，廁所受傷就可以保險給付，就不會有一堆**因果關係等問題**

法制建立有問題、導致**用法出現團體盲思**、變成行政機關依銓敘部規定來辦事、目標錯置加上本末導致

原本是單純想上廁所，因臨時通知有事要馬上處理

或像我剛剛要趕去開會，想說先上個廁所再去，

導致在廁所跌倒受傷、有無因果關係

? 人事 ?

?功能?

? 防治性騷、罷凌 ?

?價值?

“

性平
人權

友善
職場

人力資
源管理

領導
與績效
管理

即時與適時創造具有高度【人性化】的工作職場文化

- 性平三法、身障法、職業安全法、公務人員保障法、勞基法...
- 差勤、育嬰、補休、加班、輪班、分工、分層、流程、數位化...

- 世界各國潮流ESG、SDGs、DEI
- 國家、各級政府當前重大政策
- 機關、組織之高效能經營管理

SDGs 永續發展目標





DEI 多元性

尊重每個人的獨特性，包括種族、性別、年齡、宗教、性取向、身份、能力、經濟狀況等**差異**



DEI 公平性

強調的是解決**系統性的不平等**，以確保每個人都能夠在公平的基礎上，參與和受益於社會或組織



DEI 共融性

強調在組織或社會中創建一個**環境**，讓每個人都感到**被歡迎、被尊重和被理解**

? 人事 ?

?功能?

? 人事人員專兼任 ?

?價值?

“

偏鄉
規模小

合併或
增設

優化
規定與
作業

資料庫
與數位
工具

建立具【人力資源管理】的運作機制

供需衡平

- 時期、人次
- 地區、規模
- 學校、員工

協力合作

- 知識圈
- 教育處、人事處
- 臨近機關學校

創新變革

- 需求者為中心
- 流程簡化
- 數位資訊化

水平線上的思考，學做自己的主人！

《當責，從停止抱怨開始》



- 當責步驟
- 水平線上

水平線下

- 怪罪遊戲
- 被害者循環



怎樣才算「全力以赴」？

一個小孩搬石頭，父親在旁邊鼓勵：「孩子，只要你全力以赴，一定能搬起來！」
最終孩子未能搬起石頭。

孩子：「我已經盡全力了！」

父親：「你沒有拼盡全力，因為我在你旁邊，你都沒請求我的幫助！」

一個人的競爭力不見得是來自個人擁有多少資源，
而是他/她能夠調動多少身邊的資源來協助自己！

負責

當責

推責、卸責、究責、避責
塞責、飾非、諉過

