

東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：歐信宏 博士

基層人事主管人際互動之研究
—以臺中市豐原地政事務所為例

研究生：林盈祥

中華民國一〇五年六月十五日

基層人事主管人際互動之研究
-以臺中市豐原地政事務所為例

研究生：林盈祥

指導教授： 陳恆祥 (簽章)

審查教授： 傅恆德 (簽章)

陳恆祥 (簽章)

紀從臣 (簽章)

專班主任： 史美玲 (簽章)

東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文

中華民國 105 年 06 月 15 日

謝 誌

在論文即將完成的這一刻，回想起兩年來研究所在職專班的生涯，一切的人事物都是那麼親切，仿如昨日一般，心懷著感恩的心，感謝這求學階段許許多多為我們默默付出的人們，何其有幸，學生能擠進東海大學成為在職專班的成員之一，並且在教授及其家人、夥伴的支持下，走完這充實的二年，傳授我們滿滿的智慧行囊，求真的思維及國際觀的理念，讓學生終生受用不盡，您們是我們今生的大貴人。

論文能夠順利的完成，首先要感謝指導教授歐信宏博士一年來在繁忙的教學之餘，不厭其煩、亦師亦友的叮嚀學生論文的內容、架構上的謬誤與缺失，讓學生在觀念的精進及研究領域上成長，讓學生獲益匪淺，尤其是翩翩的風采，動人的授業歷程，讓我們感受傳道授業解惑教學精髓。其次，感謝歐教授致力在論文內容及細節疏漏，提點助益的論文修正見解與建議事項，平時的用心指正與關切，包容的心使學生更為成長茁壯，使得論文的內容更為完整與嚴謹。

在學期間公私兩忙，除感謝長官及同事的包容外，也感謝系所上的各位教授悉心的指導與付出，在其敦敦教誨與磨練下，真是如沐春風，無不盡心盡力學習，同時也為我們開啟了智慧大門，如同站在巨人的肩膀上觀世界，真是受獲益良多。

感謝與我共度兩年充實時光的同窗摯友，群組的研究同學們，在教學平台及夥伴關係的互動，對於問題的切磋探討，不同論述與理論的一幕幕腦力激盪討論，大家一同走過歲月，相互扶持，分享經驗，這一切生活過程的點點滴滴，令學生受益良多，由衷的感謝大家。最後，我要感謝母親、太太及兒子的支持，安頓好家中一切的事務，使我無後顧之憂，給予我最溫馨的鼓勵與關懷，讓我在這兩年求學過程如此順利，致上最高的敬意。

林盈祥 謹識 2016.6.15
于東海大學公共事務碩士專班

摘要

本研究係探討臺中市豐原地政事務所基層人事主管與機關首長在政策倡議上、策略的參與、方案的研擬上，與機關內部員工之間在信息的溝通過程、員工權益的保障上、員工問題的管理處理和因應對策上人際互動過程中之角色關係、角色扮演、角色衝突、角色負荷、工作壓力及人事人員核心價值等相關研究，經文獻探討及深度訪談分析與結合實務經驗，綜合歸納研究結論。

本研究發現如下：

- 一、政策倡議：政策倡議策略時，提供各種意見供首長參考擬定合適的執行策略。
- 二、策略的參與：策略擬定過程參與不宜主觀見解及堅持，尊重首長決策權限。
- 三、方案的研擬：方案的研擬上必須提出各種適切方案，供首長選擇。
- 四、信息溝通：在橫向信息、縱向信息溝通扮演人際互動樞紐重要角色領導。
- 五、權益的保障：在處理案件時應審慎並依據法令維護同仁權益。
- 六、問題的管理：為機關良好的諮商者、依法、公平、公正處理人事業務者。

本研究建議如下：

壹、對主管人事機關的建議

- 一、訂定相關的法令、政策須明確周延，建構人事專業思維。
- 二、增修地所人事人員員額編制合理化，增益人事業務專責化。

貳、對地政機關的建議

- 一、提升同仁認同感及尊重人事人員專業。
- 二、提升人事主管工作歸屬感及成就感，使其樂在工作。

參、對未來研究者的建議

希期能提供未來主管人事機關人事先進或後進人員、地政機關人事主管、各地政事務所的人事人員以及未來對相關議題研究者為拋磚引玉及可推論參考之思維。

關鍵詞：政策倡議、策略的參與、方案的研擬、信息溝通、權益的保障、問題的管理

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	3
第二節 研究目的與問題	7
第三節 研究架構	10
第四節 研究方法	11
第五節 研究範圍與限制	13
第二章 文獻探討	17
第一節 相關領域研究	17
第二節 理論基礎	32
第三節 名詞界定	56
第三章 基層人事主管的角色	61
第一節 人事人員角色定義	61
第二節 基層人事主管角色演變	73
第三節 基層人事主管與機關主管之互動	81
第四節 基層人事主管與機關員工之互動	85
第四章 訪談設計與結果之分析	91
第一節 訪談問題之擬定	91
第二節 訪談對象之選擇	94
第三節 訪談結果之分析	94
第五章 結論	127
第一節 研究發現	127
第二節 研究建議	132
參考文獻	137

附錄一、訪談同意書.....	145
附錄二、訪談大綱.....	147
附錄三、訪談紀錄—領導者.....	149
附錄四、訪談紀錄—機關內部員工.....	157



表目次

表 2-1 有關人事人員角色相關文獻研究發現（結論）彙整表.....	17
表 2-2 有關角色知覺、角色壓力與壓力反應、角色知覺與工作滿意度相關文獻研究發現 （結論）彙整表.....	錯誤
誤！尚未定義書籤。	
表 2-3 有關角色壓力、組織承諾、角色扮演認知及因應策略、角色定義幅度對組織公民 行為影響相關研究發現（結論）彙整表.....	錯誤
誤！尚未定義書籤。	
表2-4 國內外學者對「角色」定義歸納一覽表.....	34
表 2-5 衝突的思想演進彙整.....	46
表 2-6 角色衝突的定義.....	48
表 2-7 工作壓力的來源.....	55
表 2-8 「角色負荷」的定義.....	57
表 4-1 受訪者基本資料表.....	95
表 4-2 訪談時間地點一覽表.....	96

圖目次

圖 1-1 研究架構.....	10
圖 1-2 研究流程圖.....	15

第一章 緒論

人類是一種感情複雜的社會動物，必須經由人際溝通互動的交流過程以達到彼此的需求滿足目的，故人自出生到死亡之歷程最重要的活動莫過於人際互動行為，在其具體人際互動行為的背後蘊含複雜的生理及心理層面的複雜變項於內。心理或社會學者對人類行為的研究發展分析解釋亦存有許多分歧理論，然學者們研究發現認為人類具有與他人互動及不願孤獨的傾向，必須透過人際間的互動關係，而達到心理及生理滿足的需求。

公務機關合法程序所確立之政策運作有賴盡忠職守公務人員推動，若要使其政府所制定的各項政策執行績效更需的人事部門的人事人員來貫徹落實政府各項政務，在當今的文官官箴體制中人事行政乃是一切行政運作的磐石。因此人事人員經常面臨沉重的工作負荷與壓力處境，常造成角色模糊及角色衝突，對人事人員及行政組織造成負面的影響。引起研究者對於基層人事主管人際互動角色關係研究探討，期許本研究能透過質化訪談及文獻探研方式對於人事主管人際互動中多重角色衝突暨角色扮演過程中解析出其研究發現及研究結論。促使人事人員在公務職涯中能對人事主管提升服務機關組織效能及滿足人事主管對機關組織的向心力。

我國人事機關從設立之始具備「一條鞭」的獨特背景，人事人員之任用調遷、專業訓練、考評、獎勵懲處具有相當之「專屬性」功能與角色。一條鞭的人事特有架構具備有以下特色：一、在中央有另定專屬之主管機關。二、有特別權力關係的特定法令規範及運作。三、中央主管機構對該體系人員有任用、免職、審定、考績、獎勵懲處等事項具有主控權。四、人事體系之功能運作上較具規範性階層隸屬關係，在處理公務事務上，其必須具備客觀、公正、超然立場，均一視同仁，無所謂存有個人偏好信念且對各事權機關貫徹法令規定具有制衡、防弊興利之理念。五、該體系內人員之設立配置、員額編

¹ 「一條鞭」是比喻凡事刪繁就簡，或事權統一者為一條鞭。

制、職稱及員額組成，另以獨立法令規範依法多而自成一體系（吳泰成，1997：12-13）。人事人員的管制、監督及指揮命令權責，並非全歸屬所在地的服務機關首長所管轄，其服務機關首長僅為「兼管長官」，而人事人員依法規範受有上級權責轄管主管長官指揮監督；且對其轄人事人員之任免與管理，自成一套獨立的人事制度與任免遷調、考核、獎懲法規適用，此體制就稱為一條鞭。

依循 Robbins（1993）的研究，所有的組織都存有人群和人際關係之間的互動，既然有互動就難免就會產生或無法避免引起人際衝突互動的情事。二十一世紀走向地球村紀元勢必面臨全球互動時代化，無論是私經濟部門、公務部門及第三部門或非營利組織，均需要面臨對環境工作劇變競爭的挑戰。公務部門更應針對工作環境劇變競爭之挑戰而應變服務調變、以人民為頭家、民之所欲常於心中為依歸不確定及適法概念環境，應符合民意不斷提出簡政便民措施政策。所有人事人員肩負機關首長幕僚角色及身負機關內部人力資源部門的管理師角色，人事業務職掌必須不斷因應潮流變革下而應變，從昔日被動守門角色，轉變成主動積極提供的各項服務角色。人事行政是以「人」為本，處「事」為目標的服務行政工作，在滾動資訊浪潮趨勢的時代，不僅具備應用專業資訊需求的方法論和的圓融技巧來處事原則，舉凡所謂自動化電腦設備運用以及雲端資訊科技運作，十八般技能樣樣幾乎均無法缺少。更期待需求積極主動負責的精神，任怨任勞的態度，同時要考量顧及機關員工的心理諮商功能，以關懷情、同理心的心態服務顧客，營造和諧互動的組織氛圍，瞭解顧客內心的需求。方能激勵士氣，合乎人事服務的要求，以往以「管理眾人行為、堅守法令」為導向的人事措施，今天已為「服務多數人之事務、人性化與效率化」為導向的的服務行為所取代。人事服務應特別重視時效與績效，即時發現顧客人事事務問題，提供即時有效策略解決顧客問題，方能提昇人事服務的品質，讓機構內所有的公務同仁了解人事人員所提供的人事業務，乃是一種服務性的工作，而非一種權力的展現迷思。

為因應全球化變遷的環境與人事管理資源潮流與實務運行的變遷，人事人員與人事機構的功能價值及角色亦應符合潮流與時俱進，應摒棄傳統人事主管所扮演人事事務管

理之甄才、適才、育才、留才的「人事幕僚」之支援角色。更必須提昇幕僚主管及業務主管功能角色的地位，主動的思維如何提升整體公務員工人資素質、轉化新政府施政效能、型塑優質組職文化，並在機關整體策略下，運用創新及機動合組職化的人力資源應變策略，成為達成「組織策略的目標推手」，以及「人事政策有機化的互動橋樑」。

本章分為五節，第一節為研究背景與動機，第二節為研究目的與問題，第三節為研究架構，第四節為研究方法，第五節為研究範圍與限制。

第一節 研究背景與動機

處於現行的公務組職環境中，我們必須與不同性別、性格、家庭、社會階層、社群、文化背景、種族……等等因素人們學習相處，別太在乎以前發生過的一點小小爭議，改變態度與重建關係，以同理心、專注力、傾聽不同意見、接納不完美、尊重差異性、真誠關懷、主動關心的態度化雙方的敵對，重新建構更加友好的關係。

人事人員係扮演公僕中公僕的角色，除需協助機關首長推展各項人事業務、研議修訂機構內各項的人事法令規章及瞭解單位內外之問題來研擬解決方案供機關首長、各業務主管參考，也需積極擔任溝通、協調、疏導機關內員工的爭議角色者，更應以主動積極的心態，站在專業、宏觀的人力資源領導人員角度，提升相關專業能力，以強化人事機構的功能與效能。

本研究係從基層人事主管人際互動的角色關係、衝突管理，自實務工作者的角度觀察及探討，針對基層人事主管人際互動與機關首長、部屬同仁相互間角色互動之間因果關係予以分析、探討，茲就研究背景與動機分述如下：

壹、研究背景

因應全球化趨勢引發國際間激烈的競爭市場及公務部門變遷情勢，組織外在環境因素變化急遽，儼然已成常態，各國不論是公務部門、私經濟部門、甚至於非營利機構組織，均紛紛致力於各種調整，自內部實質變革尋求組織立基、提升競爭力。公務部門人員更需因應政府提供服務項目大幅增加，面臨組織重大整併趨勢考驗，除基本的工作績效外，公務機構人員亦被賦予更高的主流民意期待。政府施政績效的良窳繫於公務人力素質，人員

自進用、訓練、升遷、激勵、管理，領導與適才適所用人，使其投入於公務生活職域，是各人事機關居為人力資源領導人員責無旁貸的任務。邇來政府機關對於公務人力的甄補、考選、訓練進修、考績、效能、內陞、遷調等要素，不斷加入新元素、合效益的方式來進行管制與評核，競爭優勢、管理績效、策略化人力資源管理有效評議結合領導藝術運用更形相益得彰，探討如何理論和實務結合，以真正提昇公務人力的素質。

由於公務從業人員是政府最重要及珍貴的資產，如何提昇政府績效和即時性，提昇民眾對政府服務成效的滿意度及有感度，從而建立公務從業人員尊嚴、對國家有認同感達具體貢獻度，及獲取民意充分信賴及新新觀感的形象，以翻轉社會大眾對公務人員不廉正、無感、不符合人性的評價，是公務從業人員現今急需面臨的重要課題。我們人事人員除砥礪自己做到「忠誠、廉能、專業、效能、人性及關懷」的服務之外，更應從制度面、服務面、實務面及心態面協助公務從業人員建立新形象，重建延續施政樞紐事務官被尊重觀感及自我實現成就慾。尤其基層人事主管必須承上啟下、上令下達、人文關懷、諮商服務、危機處理…等等多元價值服務項目。然為提升國家競爭力，政府組織改造成為各國優先推展的課題，我國政府在對當前全球化競爭及台灣內部層出不窮的社會、經濟、政治及自然環境壓力下，刻正展開一項提升行政效能的組織再造工程，在這一波組織改造過程中，人事人員不僅要扮演政府變革火車頭的角色，協助人事主管機關及服務機關首長積極推動改革，務必兼顧宣導、溝通說明組織調整不會影響現職人員的權益，俾使機關同仁因組織改造所帶來的不在確定感及不安全感降至最低，其工作壓力之大，角色之衝突不言可論。

貳、研究動機

公務機構的成立宗旨係服務人民，為期許人民的支持，首要的是政策執行機構的工作成效，對人事機構的支援成效較被忽視，譬如人事主管人員在機關行政運作管理制度上扮演執法黑臉的績效就有賴機關領導者的支持性而定了。所統御的勢力範圍越大，越是如此。這種全局觀是高瞻遠矚的前提，也是多謀善斷的基礎。否則，極可能或因只顧眼前利益而忘了根本大計，或因患得患失而導致優柔寡斷。

由於法令的繁瑣，加上不斷的行政解釋，讓人事人員在面對法令解釋經常模稜兩可或未明確可否。實務上有太多的經驗，人事人員的積極作為，隨時會在事後有另一個意想不到的最新解釋，也讓自己深省到”學而後知不足”的苦境，因此有了更深刻的認知，也感受到從事公務生涯歷程中無限挫折的體認，了解「人際互動角色」的重要性，而人際互動角色中互動的時間、方法與技巧，也決定了互動關係好壞的關鍵，我們認知

共同生活於相同社會階層環境社群、相同組織文化背景、相同成長背景、相同教育背景因素…等等許多共同又可能彼此認為你應該知悉方是思維，而有許多時候並沒有去主動建構互動機制，或許我們都以為對方應該知悉或者彼方你應該要知道的事情，但事實上，他們並非立足你的視界，無法看見你內心中的見解。「溝通」在這時候就能發揮它應有功效的作用。一個優質的溝通能讓雙方的關係更加親近，讓雙方都了解彼方內心的思維，也多為彼方思考，這樣就可以及時化解許多無謂的人際角色衝突，也不會讓彼此關係日漸惡化，導致不可收拾的地步，優質的人際互動溝通可讓彼此建立在良好人際互動的規範平臺。由於機關首長更迭帶來深刻感受與經驗法則，因此參悟彼此人際互動關係角色扮演及人際互動情感累積重要性及處理人際互動衝突管理關係性，促使研究者選定本研究主題，此為研究動機之一。

當今基層人事主管工作的內涵、項目已非僅限在昔日工作項目「管制性角色」，應身居於「服務顧客角色導向」的思維，除了要完成上級機關的期許政策目標之外，亦要為機關內部同仁謀求法令授予的福利。人事主管人員是國家依據法令任免的公務人員，與一般的公務人員並無不同，僅在服務的顧客對象有所不同而已，所以常有人戲稱基層人事主管人員是服務顧客的公僕，好像是「次等公僕」，在職務專業領域上是不容許差毫錯誤的情事發生，倘若專業領域執行失誤的後果，其指責和壓力都遠遠勝於其他公務從業人員的。以人事主管人員要求的專業核心價值能力而言，是指擔任人事主管專業職務或服務人事工作領域所應具備的專業智能或人際互動技能，較勝任公務從業人員工作及產生績效；因此在工作量無限增長的情況下，所需資源並未隨業務成長而增加人力前提下，常導致角色要求過度的情事發生，人事主管人員若無法適應其承受壓力時，將影響到其他業務工作夥伴上休戚相關之權益保障，期盼藉由本研究探討讓人事主管人員服務機關的領導能理解基層人事主管人員，除了完成上級要求的政策績效外。更要盡心盡力來維護機關同仁應有的福利和權益，上級的人事主管機關（市政府人事處）也必須做為被分派人事人員的後盾者，多加支持並深刻瞭解基層人事主管人員必須扮演多重角色所面遇到的衝突和困境，成就的事業一定和「層級」有關。其中包括向上一層級的主管，同層級同僚及下層級部屬。既然與「人」有直接、間接網絡關係，我們當然得和他們建

立良好的人際互動關係，懂得如何和這些網絡關係人相處，才能工作愉快、業務推展順暢、職場平步青雲，對我們未來事業有關鍵性的幫助。培養成功的人際互動關係，凡是懂得在生活上積極建立人際互動關係者，就發覺領導管理的精髓，即是領導者需先走到被管理者心靈。同時也應如何學習在起步之初就會培育「帶人帶心」的使命感。當領導者面臨困境之際，被領導者都納入我們強而力的後盾，基層人事主管人際互動中對於職責產生角色衝突之關係為何？此乃本研究動機之二。

隨時代變遷，現今人事人員在人力資源管理角色已有所不同，參照 Dave Ulrich 的分類，可分為策略夥伴的關係者、行政管理的專家、員工的關懷者、組職變革的推動者四個面向，不再侷限在傳統的人事主管人員管制功能角色，而是更積極具有策略規劃能力與價值創造功能能力。在公務機構中，基層人事主管應積極協助機關內部各部門人力資源規劃及各級公務從業人員能力提昇，基層人事主管人員以同於企業管理組織內人力資源管理部門人力資源管理師自居，其主要任務工作自一般性行政工作內容，賦予更多元的角色期望，從消極、被動警察角色轉變為主動、積極的策略性領導人員角色，成為機關的策略性合作夥伴。專業的人力資源管理師能使企劃部門維持其競爭優勢，同樣的，具備人事專業能力的基層人事主管人員亦能使機構提升其行政效益。因此，基層人事主管人員應建立專業人事主管人員服務工作所需具備的專業能力水準（引自銓敘部人事制度改進專案小組，2011：10-30）。然而，研究者在基層人事主管工作上經常感到，人事主管人員常常歸因不同的領導管理體系和差異的領導風格而導致基層人事主管認知角色衝突，這些角色衝突常導致到本身工作熱忱的態度與參與服務工作的意圖。另公務從業人員在工作職場中工作壓力，似如無可避免的一般，故研究者更應該明白其所承擔的壓力程度，而且應瞭解來自那方的壓力是無法避開的，再來分析當面臨衝突大、壓力大時尚需維繫基層人事主管人員的工作運行及其生活水平的要求，然而，為了解基層人事主管人員是否有其相同情事，研究者希望藉此研究，了解基層人事主管人員的角色模糊問題，是否造成到個體的工作壓力與其生活水準，及其內容為何，此乃本研究動機之三。

就基層人事主管處理人際互動網絡關係衝突時，衝突似如星星之火一般可能從一小點意見的差異，到一發不可無法解決的相互爭辯、攻訐衝突狀況，甚至造成以雙輸結果、單方勝單方負結果、未有任一方得益結果情事或採取武力相互報復情況，而致影響

組織內部的不和諧的發展或個人成長的機會；在一般組織、人員的認知中，衝突就是不和諧、意見不同認知，任何一方也不屈服另一方的混亂現象，因為它會破壞組織文化與組織氣候，認為衝突對組織成長是有害無益的、是要避免衝突的發生，而且衝突處理要愈快結束越好。殊不知，團體中人員相互間人際互動、組織與人員間或組織與組織間衝突似乎是無法避免的，因為每個人的觀念、認知、所關注的焦點中、管理領域內，以及所互動關係需求的各有所不盡相同，所以我們無權要求每個人際網絡關係衝突管理應建構出同一套 SOP 標準作業管理流程。因為人非同一個製程模子製造出來的那麼相同。而且更身處於複雜的官僚環境中，我們遭遇許多外在環境因子的影響，其差異性自是必然存在的，基層人事主管人際互動與其核心能力為何？此乃本研究動機之四。

第二節 研究目的與問題

茲就研究目的及問題分述如下：

壹、研究目的

在全球化前提下，全球競爭日漸白熱化、環境急遽變動、充斥變革的生態，公務機構為完成組織目標與組織發展，對於人力資源管理的期許已非同日而語，因而，近年來人力資源管理變革議題在公務機構中的定格與角色深受關切與研究議題。尤其近年來因應民意需求而政策法令、機關制度及業務不斷的增長及變動，加上於許多機關職權上劃分不明確業務，常將非屬人事部門的業務職掌項目，分給人事部門來辦理，故人事人員在業務負荷量日益繁重及工作苛求高度品質之下，不免承擔起極大的工作壓力。人事主管人員的角色應要獨立執行法定職掌、執行業務態度要公平公正、超然地位、不應受政治力介入的影響，但因單位隸屬上需兼顧著雙重角色扮演，一是上級主管人事機關的派出人員，一為派駐服務機關的幕僚主管人員，均須獨立向主管人事機構與所在機關首長擔責，亦即遭遇「雙重」性指揮監督與兼併管理，若面臨多頭的指揮系統將無法同時兼顧多頭管轄中取得衡平時，即產生角色衝突(role conflict)的情事。

爰於前述研究動機，為使理論與實務得以兼容並蓄，將基層人事主管人際互動與雙重領導所衍伸之角色衝突出發與其而產生的角色衝突、角色模糊、核心能力之因果關聯為何，本研究目的可從以下說明：

- 一、本研究想瞭解基層人事主管與機關首長和業務單位的互動情形。
 - 二、本研究在探討基層人事主管將如何重新定位其角色及增進其核心能力。
 - 三、本研究分析基層人事主管與機關首長和業務單位的互動，供上級主管人事機關與派駐所屬服務機關首長參議，以追求滿足主管機關及服務機關成員期望的目的。
- 依據上述研究結果提出具體建議，作為基層人事主管人際互動在公務部門實務推動研究參考。

貳、研究問題

我們都知悉東方人凡事都講求「情、理、法」，且將「情」居首，卻忽視法令之存在目的。就以人事業務譬喻，少數公務人員不合法令的請求和人事人員回覆不符合相關人員期待結果時，即指責人事服務人員的刁難，甚於網路上到處渲染攻訐，或向上級機關投訴。常讓人事人員居於法令與人情中兩難的困境。其實，絕大部份的人事主管人員是依法行政、工作認真且熱忱提供各項服務的，雖有部分的人事人員因工作過於繁重致不勝負荷時，導致工作情緒太浮躁或因處理事務上不夠圓融，講話過度質樸不修言辭，引起服務對象不良觀感，背負服務態度不佳的批評及遭受不當處分，這似乎也是無法避免的（李瑞文，2002：1-2）。

擁有一顆包容他人之心，俗話說得好「吃虧就是福」，於人與人交往之時，擁有一顆寬廣之心，不計較付出與得失的時，必能在職場獲得許多好友與好心情，職場上，若是能不怕吃虧，你收穫的除了有形財富外，還能積累一些無形經驗：然有些領導者在自已發生錯誤時，試圖掩飾所犯的過錯並企圖包庇、埋藏，甚至選擇遺忘錯誤，反而以訓斥方式及尋找代罪羔羊。一個聰明的主管，會仔細探究哪裡出問題，並與同事討論問題所在，以及制訂一個計畫，防止未然狀況。當我們犯錯之後，不要把注意力集中在錯誤問題本身上。無論什麼事件、問題發生時，先尋求解決事件、問題方法，並盡力避免重複類似的錯誤，重要的是要自錯誤中累積更多的經驗，處理事情的能力也會增加，因此要成為一位更好的主管應該學會承認錯誤，由錯誤中學習找出一個更正確的方法，以使下次遇到同樣問題時可以避開，並繼續往前邁進（Richard Templar 原著，王永年 譯，

2007：13-122)。

基於前述之研究背景與研究動機來探討基層人事主管人際互動中角色理論、衝突管理、核心能力及基於前述研究目的，本研究提出下列研究問題：

- 一、本研究想瞭解基層人事主管的幕僚角色與業務執行者之衝突與人際互動關係上扮演角色情形？
- 二、本研究在探討基層人事主管與機關首長於政策的倡議上、策略的參與中、方案的研擬時在人際互動的變化所扮演角色關係。
- 三、本研究分析基層人事主管與機關內部員工於信息的溝通過程、員工權益的保障上、員工問題的管理處理之人際互動角色衝突管理探討並提出其因應對策。



第三節 研究架構

本研究是參考相關文獻對「基層人事主管人際互動」，並分析基層人事主管所扮演的角色、基層人事主管角色演變、基層人事主管與機關主管之互動、基層人事主管與機關員工之互動（角色理論、衝突理論問題），最後依據文獻研究結果，再結合深度訪談意見提出建議。依據上述說明及整理，本研究之架構圖如下圖 1-1 所示。

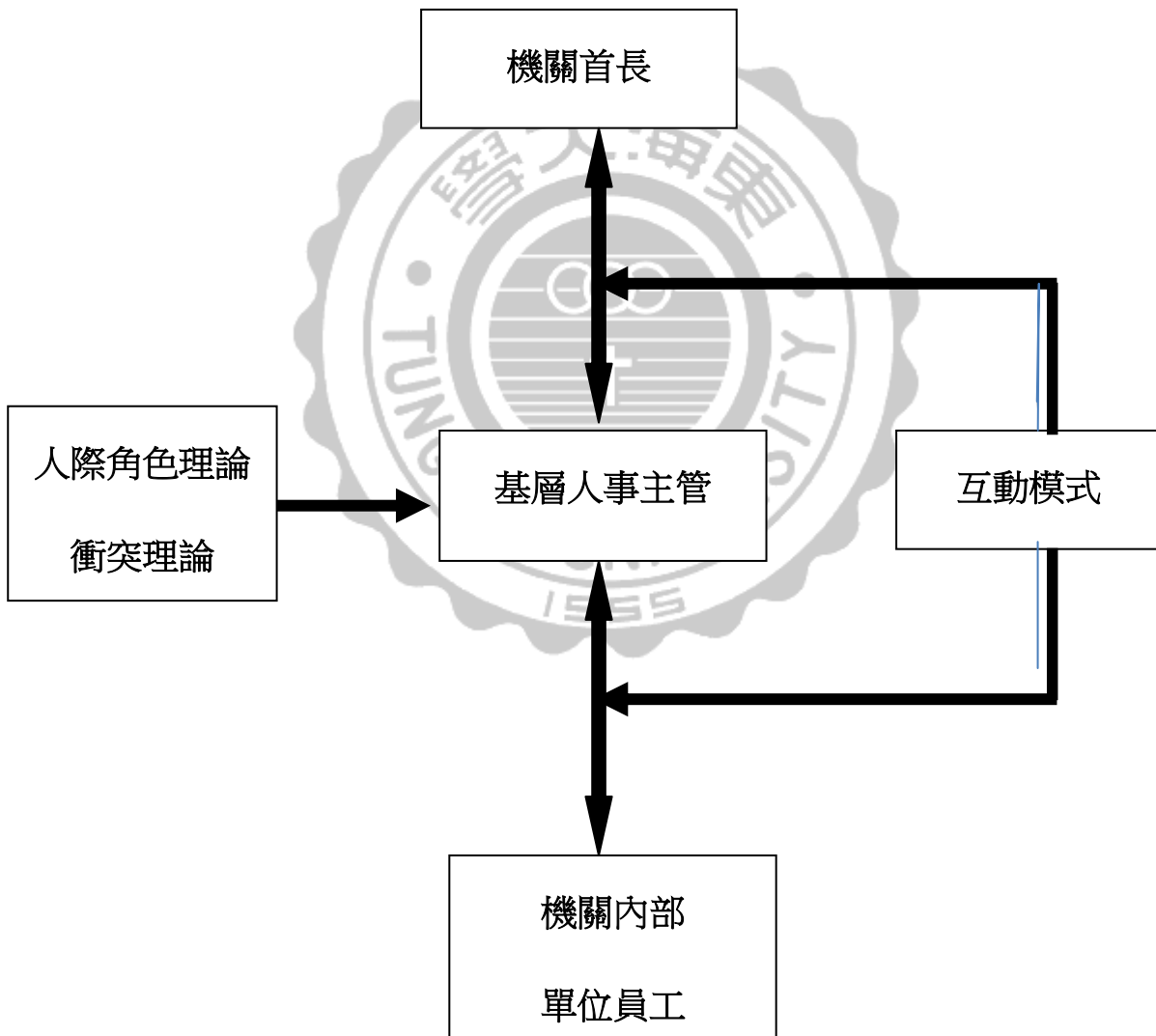


圖1-1 研究架構

資料來源：本研究整理。

第四節 研究方法

壹、研究方法

社會科學研究方法約略可分為量化研究與質性研究，兩者差異在於量化研究是屬於大型研究，它使用大批研究對象，並從中獲取資料以便建立普遍性的原理原則；質性研究屬於小型研究，它是針對某問題作較為細微與深度較大的資料獲取方法，質性研究者主張所有的理論建構都是由研究過程發展而來，也就是研究者必須由實際經驗與現象研究的過程，逐漸形成明確的概念，最後再根據這些概念建構成理論(潘淑滿, 2003: 109)。本研究採用質性研究中之文獻分析法及深度訪談法，透過文獻理論的分析及與機關內互動者之深度訪談，俾更深入的瞭解基層人事主管人際互動對業務推行上的影響。

為蒐集及整理資料之手段與其進行之程序，本研究採用以下二種研究方法：

一、文獻分析法

在本研究中的資料分析蒐集方法分為二類：一類是利用了網路的搜尋系統，如有關臺灣博碩士論文知識加值系統、國家圖書館館藏目錄系統、政府公報資訊網、中文電子期刊資料庫、外文電子期刊資料庫 (SDOS)、全國報紙資訊系統、以及各大學圖書館與相關網站；資訊網絡搜尋具創造思考性或開關性等文獻、建議性的分析假設解析結果與建議，應用驗證本論文假設；第二類是利用國家圖書館及相關單位蒐集相關的歷史資料、學說與理論、期刊和報導，以備資料的完整性。加以分析其內容，並就相關政策與理論原則釋例及相關文獻，期能加以分析探討問題核心。並說明其假設是否具備探討價值來作為研究的基礎，並且透過蒐集現有的相關文獻、參考書籍、政府出版品、報章雜誌、政府機關業務資料、學術相關研究報告、定期刊物，以作為分析資料的來源及透過「國家圖書館全球資訊網」之「全國博碩士論文資訊網」、「期刊文獻資訊網」、以及專家學者的著述學位論文等研究著作等，分析並整理其內容，指出需檢驗的假設。

由於文獻探討不僅可勾勒描繪出該研究的具體形式，還可以避免與之前研究者同

一論著覆轍情事，幫助研究者認定研究問題的方向，瞭解目前相關領域的知識論點及其限制，讓研究者對於其對研究目的與問題更深入的認知。把文獻探討的工作定位在學術研究的先後關聯，以確保自己的研究工作，並且可以和同一研究領域中，前人已經做過的研究銜接，並從他人的研究中分析出優缺點來作為本論文研究依據，且由更多的相關論述來激盪出不一樣的研究發現與研究結論，本研究主要探討基層人事主管人員人際互動角色理論、衝突理論對其與機關首長和業務單位的互動情形、如何重新定位其角色及增進其核心能力、以分析出滿足上級人事主管機關及派出在服務機關內成員期待的議題，所引述的資料擬自各相關書籍、公務部門出版品、國家圖書館之期刊、論文、網路蒐集下載的關於研究議題文獻彙集，以做為本研究之理論基礎與研究分析討論的依據。

二、深度訪談法

以深度訪談的方式為研究方法，深度訪談法與量化研究方式之問卷調查相比，深度訪談的方式較具靈活性以及對研究主體深層探究其信度和效度。「問卷」通常使用的是研究者自己明示的語言，對被研究者詢問研究者欲研究已認知重要的問題；而深度訪談是藉由一個互動過程，它不是已在訪談之前既定已存在的客觀事實發掘欲探討主題內涵，而是在不斷藉著互動過程中創造新的意義（畢恆達，2010：104）。訪談是一種有目的之對話，研究者從受訪者身上，蒐集與某一研究主題相關的訊息。「訪談」可以直接詢訪受訪者自己對訪談問題的見解，使用自己認知的語言和概念表達自己的觀點。此外，在研究互動過程關係中和具體情境許可的情況下，訪談者還可以與受訪者探詢問卷中無法處理的一些敏感性話題（如情感衝突、認知、價值觀等）（陳向明，2011：228）。而質化研究中的訪談，就是研究者的尋訪和受訪者接受的訪問，經由交互之交談進行過程和尋問的活動行為，乃屬於一系列研究性質的交談過程。

本研究之目的在探討基層人事主管之與業務單位的衝突與人際互動關係上扮演角色情形、基層人事主管角色的變化，基層人事主管將如何重新定位其角色及增進其核心能力在人際互動良窳對業務推展成效性、研析基層人事主管與機關首長之人際互動角色衝突管理、人際互動角色理論、衝突理論對其與成效性、工作上壓力及工作中生活品質影響性，供人事業務主管機構與所轄服務機構首長參議，以符合人事業務主管機關及服

務所屬機關成員期待的目標。有關於研究對象個體的服務經歷與情緒感受，需經由訪談時所塑造的情境，讓研究者經過語言雙向互動溝通直接引述的歷程，輔以傾聽與身歷其中觀察，得到隸屬於被訪談者內心深度文化層面的資料（如經驗、認知差異、依附性、價值觀）進行解析，以獲得研究的結果。爰以預先設計好的訪談主題問題，透過訪談互動過程，了解受訪者對訪談主題的想法、認知、見解和價值觀，唯有藉由深度訪談的方法論可以多加瞭解其其內在思維。綜研博碩士論文研究方法中的論點均皆敘明深度訪談法是係藉由受訪者的詳敘、論述見解和觀點的研究方法。即是「以人為本」的研究取向，期盼自受訪者的角度來詮釋個體的行為或態度（謝臥龍主編，范麗娟著，2004：83-84）。

貳、研究對象

本研究對象是以臺中市豐原地政事務所人際互動為對象：機關首長、業務主辦課課長、人事主管與業務主辦人員，曾任服務於臺中市豐原地政事務所首長、人事主管及輔以地政基層人事主管為訪談對象。

第五節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

本研究為探討臺中市豐原地政事務所人際互動角色，進行深度訪談，期瞭解基層人事主管人際互動並結合次級資料分析，俾獲研究發現與建議。

針對研究範圍之基層人事主管和機關首長彼此間互動、基層人事主管在有限經費上運用幕僚專業性，達人事多元服務及職場互動上績效目標，將是影響業務推動順暢並攸關基層人事主管人際互動良窳之因素？因此以臺中市豐原地政事務所人際互動為本研究範圍是期許瞭解歸納本研究發現與建議及探討改進基層人事主管影響人際互動之研究結論。

貳、研究限制

社會科學的研究，皆有其侷限性，不管是何種研究領域，常因各種主客觀因素的影響，而僅能透過資料蒐集、分析、歸納、撰寫過程中，力求謹慎、嚴謹。本研究在各項資料收集與分析的過程中皆秉持嚴謹的態度，然而仍有些限制因素難以克服，而受到某

些的限制簡述約略如下，其疏漏處尚待進一步研究與有待後續研究者補強：

一、本研究為便於訪談分析，僅對於臺中市豐原地政事務所層面研究，故無法作全面性的推論。其次，本研究以深度訪談調查法為研究之方法，研究結果可能受到訪談者主觀意識、情感、態度左右，對於所調查的內容有所誤差，恐有某種程度上的偏狹，與現實情況不盡相符，而使本研究受限。

二、本研究係以臺中市豐原地政事務所員人際互動：機關的首長、領導者、業務主辦課長、人事主管與業務主辦人員、首長與歷任服務於臺中市豐原地政事務所人事主管為研究對象，囿於研究者的時間與經費、人力成本等因素，無法擴及其它機關部門人員及臺中市轄區現其餘 10 個地政事務所人員。

三、本研究只針對當下的情況進行調查，但在時間推移或組織環境的改變之下，或許某機關部門基層人事主管人際互動會分別產生不同的改變。因而，本研究可能無法真正看出時間對某機關部門基層人事主管人際互動的影響，片斷的資料無法描繪其全貌。未來若能進行長期的觀察，透過比較不同時間點的狀況，或是針對同一人員進行追蹤，將能更了解政府機關基層人事主管的人際互動與互動模式。

參、研究流程

國內學者潘淑滿將質性研究區分成六個簡化的階段，包括：研究問題的形成、進入研究場域、決定抽樣策略與樣本大小、資料收集、資料分析及研究報告撰寫等六個步驟（潘淑滿，2003：119-131）。雖然質性研究的進行，強調各個步驟間必須來回檢視，保持密切的連結，以防止研究失焦。但是整體的研究流程並非跳躍式或亂無章法，它仍須遵守一定程序與規則，始能符合社會科學研究的精神（楊瑤文，2010：7）。

本研究為先瞭解研究動機與背景，確定研究的範圍，擬定研究目標與問題，接著蒐集與整理相關文獻資料並建構理論架構，並了解臺中市豐原地政事務所基層人事主管人際互動模式而確定研究方法，參考相關的理論及文獻後，擬定訪談問題與訪談對象、安排訪談日期，逐一進行深度訪談，再將所蒐集到的資料轉換為訪談逐字稿，以及逐一編碼，並進行訪談與資料歸納分析，最後，藉由各項資料之相互驗證，提出結論與建議。本研究即基於此種觀點，將整個研究步驟及流程，如圖 1-2 所示：

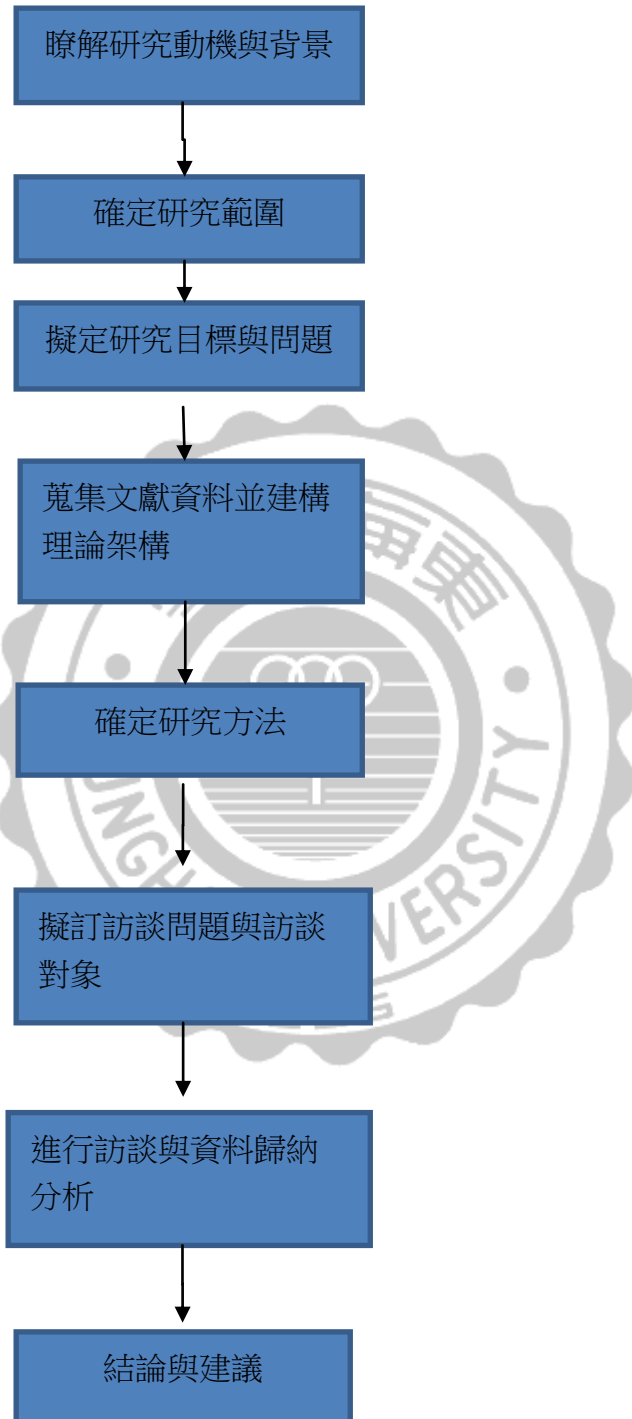


圖1-2 研究流程圖

資料來源：本研究整理。



第二章 文獻探討

本章節主要探討基層人事主管與人際互動之現況，如何運用相關理論與實務，探討基層人事主管與機關首長於政策的倡議上、策略的參與中、方案的研擬時的人際互動以及基層人事主管與機關內員工在信息溝通、員工權益保障和員工問題之管理之互動。本章共分三節進行分析與探討：第一節相關領域研究探討；第二節理論基礎；第三節名詞界定。

第一節 相關領域研究

本研究為探討基層人事主管在公務機關人際互動角色，期瞭解基層人事主管人際互動角色關係需自次級資料分析，如臺灣博碩士論文知識加值系統、國家圖書館館藏目錄系統、政府公報資訊網、中文電子期刊資料庫、外文電子期刊資料庫（SDOS）、全國報紙資訊系統、以及各大學圖書館與相關網站；資訊網絡搜尋具創造思考性或開關性等文獻、建議性的分析的觀點來探討有關人事人員角色相關文獻，鑑於人事人員有其特殊之角色任務、功能，欲了解人事人員的角色，彙整蒐集多位學者從下表所列相關的研究及發現，將有助於未來的探討及研究發現與建議。有關本研究相關文獻之人事人員角色衝突、人事人員角色衝突及其因應策略、人事人員角色壓力與因應策略、人事人員角色壓力、雙組織承諾與職涯滿足關係、人事人員角色衝突對人事人員工作壓力及工作生活品質影響彙整如表2-1至表2-3。

壹、人事人員角色衝突、角色衝突及其因應策略、角色壓力與因應策略、角色壓力、雙組織承諾與職涯滿足關係、角色衝突對個人工作壓力及工作生活品質影響之研究相關研究彙整如下表 2-1：

表2-1 有關人事人員角色衝突相關文獻研究發現（結論）彙整表

研究者 年代	題目	研究 對象	研究 方法	研究發現（結論）
王瑞祺 (2000)	學校 人事 人員 角色 衝突 之研 究-以 台北 市國 民小 學為 例	以臺北市 公立國民 小學為範 圍，研究 對象（包 括校長 2 位、行政 人員 2 位、專任 教師 2 位 以及人事 人員 6 位），共 12 位	採 「質 性研 究」 深度 訪談 法進 行研 究	目的在探討國民小學人事人員所遭遇之角色衝突類型、來源與原因，進而提出解決之道。研究進行針對角色衝突理論進行相關的探討，以建立基本的認識；以及影響學校人事人員角色衝突之兩大因素組織因素、人事制度之設計進行更深入的研究、討論與分析。 一、造成學校人事人員角色衝突的組織因素：組成份子養成的差異性、組織文化的多元性、組織結構之雙重系統特質。 二、造成學校人事人員角色衝突的人事制度因素：人事人員職等、職稱定位不明、人事單位工作內容廣泛瑣碎，角色質、量的負荷過重、人事體制一條鞭的特性。
溫秀梅 (2007)	馬祖 地區 人事 人員 角色 衝突 對個	馬祖地區 也就是福 建省連江 縣（範圍 包括南竿 鄉、北竿 鄉、莒光	採深 度訪 談法 進行 研究	一、人事人員離職率偏高、新進人力進用斷層，形成現有人事人員疲於應付例行業務，無多餘心力面對創新的作法及業務的新思維與突破，而無法跳脫傳統管理者角色的窠臼，產生的工作壓力。 二、在業務執行上發生角色衝突，形成工作上的壓力，相對影響到工作生活品質。

	人工 作壓 力及 工作 生活 品質 影響 之研 究	鄉及東引 鄉)。 1. 府內人 事人員 3 人 2. 府外 (4 個一級機 關、9 所學 校及多個 二級機 關) 6 人 (專任 2 人、兼任 4 人)		<p>三、在服務的同儕時，對未符合法令規定的權益或是未遂當事人思考的案件時，即認定人事人員在刻意刁難而造成角色衝突，尤其是在差勤、懲處…等業務執行上，產生工作壓力。</p> <p>四、人事人員因一條鞭的特色，在角色扮演上必須遵從上級人事主管機關的指示與建議，負責推動各項人事政策；另一是機關首長的幕僚，須輔佐首長的決策，要能及時提供首長相關的資訊，因常無法顧及或考量到雙方或多方面的需求，而使服務機關長官對人事人員依法行政的堅持未能充份取得信任、肯定與諒解，而致造成日後人事業務未能順利推展，間接也影響到機關內部同仁對人事業務的配合度不高，綜上所述產生角色衝突，使工作生活品質無法有效提升。</p> <p>五、人事人員於機關產生角色衝突時，主管機關未發揮應有的功能性，無法於衝突發生時提供人事人員有效的支援需求。</p>
溫浩鑫 (2012)	學校 人事 人員 角色 衝突 及其	以桃竹苗 四縣市國 民中小學 專任人事 人員 (278 人) 為研	藉由 文獻 探討 分 析， 再以	<p>一、專任人事人員角色衝突呈現中低度表現。尤以「工作負荷」層面最高，「家庭關係」層面最低。</p> <p>二、專任人事人員知覺衝突因應策略，除「消極退讓」層面為中低度表現外；其餘中高度。（以「理性合作」層面最高，「消極退讓」層</p>

	<p>因應策略之研究 - 以桃園竹苗四縣市國民中小學為例</p>	<p>究對象</p>	<p>問卷調查法進行研究</p>	<p>面最低)。</p> <p>三、專任人事人員角色衝突與知覺衝突因應策略間在整體面上為低度正相關；「角色衝突」整體面與知覺衝突因應策略「消極退讓」層面間為中度正相關。</p> <p>四、專任人事人員知覺衝突因應策略「消極退讓」層面對角色衝突變項具有預測力。</p> <p>五、不同背景變項之專任人事人員：在知覺衝突因應策略整體表現上無顯著差異；不同「年齡」、「學校縣市」與「學校規模」之專任人事人員：在知覺衝突因應策略「消極退讓」層面上具有顯著差異。</p> <p>六、不同「年齡」與「學校縣市」之專任人事人員：在角色衝突整體表現上具有顯著差異；不同「性別」、「年齡」、「現任職務」、「學校縣市」與「學校規模」：在角色衝突部分層面亦具有顯著差異。</p> <p>綜上所述研究結果與發現，提供具體建議以供作為人事主管機關、縣市立國民中小學、學校專任人事人員以及未來研究者繼續深究之參考。</p>
<p>李英夙 (2010)</p>	<p>臺東縣國民中小學</p>	<p>本研究以臺東縣112所公立國中小</p>	<p>採問卷調查法</p>	<p>一、人事人員最大的角色壓力來源：以「角色過度負荷」。人事人員感受屬中等程度的角色壓力，並無較具顯著的角色壓力感覺。</p> <p>二、臺東縣國民中小學人事人員面臨角色壓力</p>

	<p>人事人員角色壓力與因應策略之研究</p>	<p>學為範圍，其人事人員實際總數114人(含人事室主任、人事管理員、助理員、幹事兼任人事人員、護士或護理師兼任人事人員)為研究對象</p>		<p>時，會採用理性思考方法「解決問題」以及「尋求支援」的積極去面對因應策略方式。</p> <p>三、人事人員的角色壓力呈現顯著差異，尤以在性別、學校所在區域、現任職務等三個不同背景變項上。</p> <p>(一) 女性的人事人員較高於男性人事人員。</p> <p>(二) 兼任人事人員比較專任人事人員為高。</p> <p>(三) 都會型區學校的人事人員比偏遠地區學校的人事人員略為高。</p> <p>(四) 因應策略方面在「現服務於該職務」因素背景項目中，表現較顯著差異；在「解決問題」因素上則較具顯著差異性，尤以專任人事主管人員較兼辦人事人員（護士）明顯於高。</p> <p>四、「角色壓力」與「因應策略」之間相關性，存在著角色壓力愈高時存有處置策略愈低者的相互關聯顯著程度。臺東縣區域國民中小學人事人員承擔來自「全部角色壓力」的壓力愈小情形，則較常使用「處理問題」方式及「尋找支援」及「全體因應策略」的方式來決定；反之，角色壓力感覺愈低，其處理方式具常使用關係。</p>
<p>劉康民 (2011)</p>	<p>人事人員</p>	<p>以高雄市政府人事</p>	<p>以問卷調</p>	<p>一、主管機關、服務機關人事人員組織承諾對職涯滿足皆具有正向顯著的影響。</p>

<p>角色 壓力、雙 組織 承諾 與職 涯滿 足關 係</p>	<p>處所屬機 構人事人 員為研究 範圍</p>	<p>查</p>	<p>二、人事人員的主管機關組織承諾對角色模糊與職涯滿足間之關係具有部分中介效果；人事人員的服務機關的人事人員組織承諾對角色模糊與職涯滿足間之關係具有部分中介效果；人事人員的主管機關的人事人員組織承諾對角色衝突與職涯滿足間之關係具有完全中介效果；人事人員的服務機關的人事人員組織承諾對角色衝突與職涯滿足間之關係具有完全中介效果。</p> <p>(一) 角色壓力對職涯滿足具有負向顯著的影響。</p> <p>(二) 主管機關、服務機關在角色壓力對組織承諾皆具有負向顯著的影響。</p> <p>(三) 不同人口變項在角色壓力、雙組織承諾及職涯滿足有顯著差異性。</p>
-------------------------------------------------------------	--------------------------------------	----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

註：研究者依年代先後排序編製

資料來源：本研究自行整理。

貳、角色知覺、角色壓力與壓力反應、角色知覺與工作滿意度研究整理如下表2-2：

表 2-1 有關角色知覺、角色壓力與壓力反應、角色知覺與工作滿意度相關文獻研究發現
(結論)彙整表

研究者 年代	題目	研究 對象	研究 方法	研究發現(結論)
何雪真 (2001)	國立大學 人事人員 角色知 覺、角色 壓力與壓 力反應之 研究	以任職教 育部所屬 49所國 立大學的 人事人員 及教職員 為研究對 象。	採問卷 調查、 訪談兩 種方法 進行研 究	<p>一、對其角色壓力的感受程度:整體表達出中等偏高程度感受,以對「質的角色負荷」的感覺程度較高;另依調查結果顯示:女性、學歷較低、職務較低者對角色壓力所感受的程度較高。</p> <p>二、在對其角色的知覺程度方面:對「人事法令執行角色」的知覺程度較高;另依調查結果顯示:性別、年齡、教育程度、職務、編制等不同背景變項角色知覺的程度有差異。</p> <p>三、對其角色壓力負面反應:呈現略高於中等程度的負面反應,對「調職意向」的反應程度較高;另依調查結果顯示:女性年齡較輕、學歷較低、職務較低者對角色壓力的反應程度較高。</p> <p>四、國立大學教師及職員對於角色的期待:在「服務變革角色」的期待均較高。</p> <p>五、在國立大學人員角色知覺與教職員對角色期待的比較方面,結果顯示:</p>

				<p>(一) 人事人員對其角色有高度的知覺。</p> <p>(二) 教師與職員均對人事人員的角色也有相當高的期待。</p> <p>(三) 在「人力資源管理角色」、「人事服務變革角色」向度，教師與職員的期待高過於人事人員自身的知覺。</p> <p>(四) 在「人事法令執行角色」、「學校人事幕僚角色」向度，人事人員的知覺均高過於職員的期待。</p>
莊仁馨 (2009)	桃園縣國民小學人事人員角色知覺與工作滿意度之研究	縣 187 所設置人事職務之公立國民小學為研究範圍，研究對象為專任人事、人事助理員、兼任人事業務人員（包括幹事、護理	採問卷調查法	<p>一、工作滿意度：國民小學人事人員的大致滿意。</p> <p>二、在角色知覺項度上：國民小學人事人員以執行性角色所獲得分數最高。</p> <p>三、角色知覺：國民小學人事人員程度滿意。</p> <p>四、在工作滿意度項度：國民小學人事人員上以同儕關係得分最高。</p> <p>五、人事人員之角色感覺不會因性別、年資、學校規模而有所差異。</p> <p>六、角色知覺：大學學歷的人事人員較高於專科學歷的人事人員。</p> <p>七、角色知覺：以護理人員兼任（辦）人事之程度最低。</p>

		<p>人員、護士、國中人事助理員)，共 187 人</p>	<p>八、工作本身:護理師兼任(辦)人事滿意程度最低。</p> <p>九、在服務性角色知覺的面向:年齡 51 歲(含)以上人事人員高於年齡在 31~40 歲區間人事人員。</p> <p>十、工作本身方面:男性人事人員比女性人事人員具有較高的滿意程度。</p> <p>十一、整體角色知覺對同儕間關係具有最大的影響程度。</p> <p>十二、國小人事人員角色知覺對工作滿意度有正相關的影響程度。</p> <p>十三、不會因年齡、教育程度、年資的不同或學校規模不同在工作滿意度而有所差異。</p> <p>十四、國小人事人員工作滿意度情況與需求層次理論和公平理論相符。</p>
--	--	-------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

註：研究者依年代先後排序編製

資料來源：本研究自行整理。

三、角色壓力、組織承諾、角色扮演認知及因應策略、角色定義幅度對組織公民行為影響相關研究如下表 2-3:

表 2-2 有關角色壓力、組織承諾、角色扮演認知及因應策略、角色定義幅度對組織公民行為影響相關研究發現（結論）彙整表

研究者 年代	題目	研究 對象	研究 方法	研究發現（結論）
李麗素 (2004)	桃園 縣國 民中 小學 人事 人員 角色 壓力 與組 織承 諾之 研究	以桃園縣 設置人事 職務之公 立國民小 學人事人 員共 266 人	問卷調 查、訪 談兩種 方法	<p>一、角色壓力感受程度為中等。以角色過度負荷為主要角色壓力來源，表現高壓力感受。</p> <p>二、組織承諾反應程度中。以努力意願項目最高，留職傾向、人事專業反應程度現象中等的應重視。</p> <p>三、現任職務角色壓力感覺，因學歷、擔任人事資歷及學校班級數等背景不一樣而有顯著差異。其中兼任者高於專任者，另高中職及專科學歷者、學校班級數 24 班以下者、2 年以下年資者，其壓力感覺也相對較高。</p> <p>四、組織承諾反應因現在任之職務、擔任年資、性別、年齡、子女及學校班級數等背景不同而有顯著差別。其中專任者高於兼任者、年齡長者高於年輕者、男性高於女性。另有 16 至 25 年年資者、50 至 69 班、學校班級數 70 班以上者及有子女者，其承諾反映正相</p>

				<p>關。</p> <p>五、組織承諾反應因面臨不同層次不同程度之角色壓力有顯著差別，其中「低壓力」者最顯著。</p> <p>六、角色壓力、組織承諾之間存有負相關性，即是角色壓力愈高，組織承諾相對性愈低。</p> <p>七、角色壓力對組織承諾具有顯著程度預測力。以角色擔任能力不足、角色不明確、角色衝突為主要預測顯著程度變項。</p>
沈瑞鴻 (2012)	臺東縣國民中小學專任人事人員角色扮演認知及因應策略之研究	以國民中小學有設置專任人事主管的22所為研究範圍，以具備豐富經驗的資深專任人事人員為主要研究對象。	質性研究、深度訪談	<p>一、雙重特性人事制度的影響：在法規及執行上、雙首長意見不同、未熟悉人事法規、重要性和急迫性處理，以及首長不支持人事業務…等的困擾。其因應策略為</p> <p>(一) 在法規方面，以執行上級所規定提供的法規執行為主；但在實務執行方面，則是以現在的機關首長配合執行為主，適時的向首長說明及提出方案。</p> <p>(二) 業務執行之前，先和首長協商溝通，適時提出專業職能的想法或建議，並依據相關法令規定，給首長做週延性的參考，但仍不可踰越權責，要謹守分際，須應用「在被動中求主動」，即被動的請示首長，經過首長裁示後，即變成主動積極的推行人事業務，俾利業務推展。</p>

			<p>(三) 瞭解同仁的業務、及熟悉專業的人事法規，是人事業務應該有的積極作為，並且要深入瞭解同仁的業務性質，或是主辦業務，以主動積極的方式，提供服務及關懷。並且要堅持人事專業的原則，惟有人事人員依法行政，堅持自身的專業立場，才會得到同仁的肯定，以利業務推行。</p> <p>(四) 對於重要性和急迫性處理的問題，人事人員應主動回應並善加利用請教及尊重方式，必須即時，積極主動的回應。對於業務上有疑惑，應以尊重的態度，向上級人事主管機關提出請示，或是提出徵求長官的意見，對於首長的回應，須表現出誠懇的態度，是一種尊重的心理感受，也是避免衝突性的擴大。</p> <p>(五) 人事人員必須先加強自身專業能力，才能得到首長的支持和信任，首先就是建立起自身的專業職能，並將人事人員的角色扮演得宜，才容易推展人事業務，並獲得首長的支持信賴。</p> <p>二、提昇專業能力的因應策略為</p> <p>(一) 策略規劃及提升貢獻</p> <p>1. 閱讀相關書籍，主動參加研習及業務交流。</p>
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p>2.從中學是最直接的學習方式，工作日誌是提供有效的作業程序，二者都是提升人事工作效能的好方法。</p> <p>3.人事人員的服務對象，對於教學方面，大都是只能站在協助的立場，而對於公務方面，就比較可以積極採取激勵的努力方式。</p> <p>(二) 溝通協調及有效回應</p> <p>1.主動溝通協調，扮演資訊的分享者角色。</p> <p>2.人事人員必須協調雙方，協助互相溝通，以尋求最有效解決問題的方法，並輔助首長順利推展。</p> <p>3.幕僚自許。</p> <p>(三) 績效管理及資訊技能</p> <p>1.電腦建檔習慣，提升專業能力。</p> <p>2.人事業務要有馬上處理馬上見效的觀念，必須掌控第一個處理事物的時間點，是最好的效能表現。</p> <p>3.增進自己的統計及資訊能力。</p> <p>4.利用資源訊息公告於網站(頁)，宣導法令規定，培養同仁的守法觀念，並建立相互尊重的處事原則。</p> <p>5.惟有提升行政效能，才能夠擁有自己的休閒生活，以及勝任愉快。</p> <p>三、提昇服務能力的因應策略為</p>
--	--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p>(一) 持續創新及簡化流程</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 主動關心，提供同仁便捷的服務。 2. 公告網頁或設計表單，以簡化流程。 3. 簡化流程及觀摩學習。 <p>(二) 瞭解需求及積極服務</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 主動積極服務態度，解決問題的能力。 2. 主動關懷及主動服務。 3. 營造辦公室的溫暖氣氛。 4. 有感同身受的同理心。 5. 以顧客導向的理念。 <p>(三) 尊重個別差異及諮商協助</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 學習解決問題的能力技巧。 2. 安撫同仁回歸正題。 3. 以同理心對待同仁。 4. 走動式的關心及服務。 5. 積極性及同理心的服務態度。
張芳琪 (2012)	公務 機關 人事 人員 角色 定義 幅度 對組	以行政院 所屬各機 關暨地方 政府人事 機(關) 構人員為 研究對 象。	先進行 文獻探 討及運 用，再 以量化 統計分 析方法 進行研	<p>一、現任職務、工作年資、性別、年齡、婚姻狀況、服務機構分隸在角色定義幅度上有明顯差異性。</p> <p>二、公務機關人事人員較具認同和表達比傳統人事管理角色更具多元化，並有逐漸向於員工貢獻角色管理的趨勢情形。</p> <p>三、公務機構人事人員在組織內能表現出良好的組織公民行為，尤其能積極維持人際上</p>

<p>織公 民行 為影 響之 研究</p>		<p>究</p>	<p>的和諧。</p> <p>四、現任職務、工作年資、婚姻情況、年齡在組織公民行為上有顯著差異性。</p> <p>五、公務機構人事人員角色定義幅度與組織公民行為之間有中高度相關性。</p> <p>六、角色定義幅度「策略夥伴」對組織公民行為「敬業」、「樂群」較無顯著差異性。</p> <p>七、角色定義幅度「員工關懷者」對組織公民行為「忠誠」、「守分」、「樂群」、「熱心」之預測力差異最大。</p> <p>八、角色定義幅度「行政管理專家」對組織公民行為「敬業」之預測力差異最大。</p> <p>九、角色定義幅度「變革推動者」對組織公民行為「忠誠」、「敬業」、「熱心」無顯著預測力項目；在「守分」、「樂群」具有顯著的負向預測力差異。</p>
---------------------------------------	--	----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

註：研究者依年代先後排序編製

資料來源：本研究自行整理。

綜上可知，有關人事人員角色相關文獻研究均針對人事人員角色衝突、角色衝突及其因應策略、角色壓力與因應策略、角色壓力、雙組織承諾與職涯滿足關係、角色衝突對個人工作壓力及工作生活品質影響之研究相關研究、角色知覺、角色壓力與壓力反應、角色知覺與工作滿意度研究、角色壓力、組織承諾、角色扮演認知及因應策略、角色定義幅度對組織公民行為影響相關研究，在不同研究方法、研究對象以及研究範圍的情境下，其研究發現或結論不盡相同，且以探討公務行政機關基層人事人員角色衝突、

人際互動相關研究範疇文獻及以質化為研究方法者相對不足，尤其針對地政局所屬地政事務所行政機關相關研究更為之闕如，所以引發本研究者在質化上加以探究基層人事人員角色衝突、人際互動相關研究範疇的議題，此乃本論文研究之最大特色。

第二節 理論基礎

基層人事主管人員經權責人事主管機關派出至各業務機關執行主管人事業務及輔佐各派駐業務機構首長各項業務，惟上級人事主管機關期許政策目標及業務機關希辦理政策性事項及所在業務機關會辦、法令授予機關同仁的福利項目及現任業務機構首長交辦其對本機關所職掌之業務，甚至交辦為配合政策性推行並非隸屬於本身業屬管轄之業務。然需分別向上級主管機關及派駐服務地機關首長負起責任，亦即承受「雙重性」指揮監督與管理，倘若因面臨兩種不同的指揮系統無法同時遵從，且在無法取得共同平衡點時，就會產生並造成角色衝突的現象。在本研究背景與研究動機、研究目的、研究問題中希探討基層人事主管人際互動中角色理論、衝突管理、核心能力範疇瞭解基層人事主管的幕僚角色與業務執行者之衝突與人際互動關係上扮演角色、基層人事主管與機關首長於政策的倡議上、策略的參與中、方案的研擬時在人際互動的變化所扮演角色關係、分析基層人事主管與機關內部員工於信息的溝通過程、員工權益的保障上、員工問題的管理處理之人際互動角色衝突管理探討並提出其因應對策研究前題建構本研究理論基礎。

壹、角色的意涵

一、角色的定義

角色 (Role) 一詞，從字面上來說，Role 一字的字源為 Rotula，其原意為纏繞羊皮紙以減少紙張破裂的圓形小木軸，後來引申為各式的公文書。在古代希臘羅馬的歌劇院中，演員把戲劇的台詞纏在卷軸上，以便提詞人 (Prompter) 向他提出演詞暗示，因此，稱一位演員便是一個「角色」。在莎士比亞的戲劇 (As you like it) 中的名言：「世界

就是一個舞臺，所有男男女女只不過是個演員，他們上臺又下臺，進入退出的復始，一個人在其一生中要分飾並扮演著多個角色」，其中對角色一詞指的是演員在劇中所擔任的人物，隨著劇本角色的不同，每一位演員的演出便是一個角色，演員所表現出來的行為就會有所差異性的行為。後來被引用於社會心理學與行為科學的研究，吾人常說戲如人生，每個人每一天都生活在實證的人生舞臺中，隨著不同的腳本情境恰如其份的演飾各種不同的角色。由於國內外各學者應用範疇及研究範圍的不同，對於角色定義見解之觀點均會因不同內容之闡述說明而有不同的釋疑。

Parsons (1961) 認為角色是處於社會結構地位的個體，個人行為與整體的組合（個人的實際行為及行動人員相關的角色互補對行為者的期盼）。從綜合的觀點：角色是個體在社會規約下，參與實體的互動歷程，並與擬訂的夥伴建立交互角色關係。

郭為藩 (1979) 角色是社會團體期許於某一特定類型的人員所應表現的行為模式。並曾剖析各學者對角色的定義得到四項結論：一、角色係一組結構性的行動或一組行為模型的表現。二、角色涉及某一類別者共同的行為特性而不是個體的行為特色，通常角色說明具有某種社會階層或身份者共同的人格特性或行為特質。三、角色係在社會互動情境中表現。四、角色所涉獵的行為期待，代表社會結構的一部份。

Hoy與Miskel (1987) 認為角色代表機構中的地位、職位或身份，且角色具有彈性及互補性。Spector (1997) 角色是個體者在組織中所應然表現的行為表現，組織內的角色經常與工作專業特質、職掌、職位等連結在一起，然而因每個體同一時空間需扮演好幾種角色，所以，並不是每一個人在相同職位都會扮演同一的角色。

依據東華書局編印之張氏心理學辭典解釋，「社會心理學的角度：認為角色一詞涵有兩種意義：一、係指個人在社會團體中被授予的身份及該身份人員應發揮的功能。二、係指個人角色所具有的行為模型。前者指個人與團體的相對間關係，在此一定義之下，角色帶有規屬的色彩，每個人都具有應定的角色。做主管的、做部屬的、為人父母者、當子女的、擔任老師的、當學生的…等等，都是角色，各種角色各有其權利義務，惟每人角色並非唯一，常是兼顧多重角色；後者指社會期盼下個體瞭解到的角色行為。社會

中每種角色，均被賦予某些期待性的行為特色，諸如為人父者應扮演什麼、為人母者應扮演什麼、為人師者應扮演什麼，在社會期盼之下，個人在教育與社會的歷程中，逐漸學到合於自己身份的角色，以上兩點彼此影響（張春興，2002：50）。

綜合以上學者的定義雖不相同，但並不互相排斥，茲就本研究參考國內外相關論文及學者們對角色的論點，彙整歸納如下列表2-4。

表2-3 國內外學者對「角色」定義歸納一覽表

學 者	定 義 內 容
Biddle & Thomas (1966)	角色會受情境影響，在某一情境之下所顯現的能獨立且有效的行為特質，角色是某個特定人物、某些特定人物及某些角色只會出現在某些情境之下，也就是說會對人們的行為有限制與規範的作用行為模式。所以角色是個人外顯的行為表。
Sarbin (1968)	角色是針對具有某一身分者即社會地位（position）或地位（status）所期許的行為。
Rizzo et al (1970)	角色指與社會結構中某一職位之在職者有關的一組期望。
林清江 (1971)	一、任職於某一職務者的實際行為。 二、某些人對於擔任某項職位職務者所持的期望。
Reitman (1971)	角色的概念是指社會系統中，其成員對特殊地位或社會位置具有某一天授予行為或成就地位的個體行為，所持有的一模型之評鑑標準或規約。
VanSell.Brief & Schuler (1981)	角色是指組織內、外部的角色傳送者對某特定職位的在職人員所形諸的期待。
Hoy&Miskel (1987)	角色代表在機關內的地位、官銜職位或任職某項業務所代表之身分，具有彈性與互補性作用。

黃昆輝（1989）	角色是組織內部的一個職務。
Zanden（1993）	角色是依職位所居地位而來的行為模組，所以角色與地位是人類社會生態的兩面向。地位屬於靜態的結構層次，決定個體在團體中的位置；角色則是動態的行為層次，設定位置的擁有者在各種社會情形內如何行為。
陳舜寬（1994）	角色係某些身分擁有者在履行該身分所特有之權利及義務時所實現的行為模式。
郭丁熒（1995）	指角色扮演者在與其角色夥伴互動的社會互動中，基於角色扮演者特定的地位、身份關係，而被期盼行為及實際表現出行為或特性。
黃昆輝（1995）	角色實際上代表機構中的職位與地位。
Weber（1995）	角色是一種規範態樣，用來定義特定的社會位階者所適切的行為，角色也說明團體中個體的功能與貢獻關係。
Robbins（1996）	角色是個人在社會中持有某一特定的職位後，被授予的一系列行為態樣的期待。
時蓉華（1996）	角色是個人在特有的社會和社群中占有的適當位置，以及被該社會和團體規範的行為模式。
張春興（1996）	一、個體在社會群體中被授予的身份及該身份所應展現的功能，此角色的定位，奠定於個人與群體的相對關係。 二、個體角色所具有的行為模型：角色代表了社會對每一角色，均賦予個別期待性的行為特有表徵。
Spector（1997）	角色是個人在機構中所須表現的行為方式，機構中的角色經常與工作專業特有態樣、職務、職位等連接在一起。
楊霽晨（1998）	角色係指個體在社會環境中某一職位應有的行為，是人與人

	<p>交流基礎。相同角色會隨著社會文化、背景不同而有了不同的內涵。</p>
--	---------------------------------------

註：研究者依年代先後排序編製

資料來源：本研究自行整理。

綜觀國內外各學者的論述與定義，可發現對角色的意涵從不同的角度去釋義卻有不同的詮釋與看法來定義「角色」，但各觀點之間並不相斥，反而息息相關，且有互補之用。進一步發現，各家學者對角色的意思範疇之詮解釋意義不離此兩個範圍，其一是靜態的角色期待，其二是動態的行為規範。本研究採整合性的觀點，以大學人事人員的角色係在大學此特定的情境中，基於人事人員具有身份、地位與職務，經由個人主觀及教職員的期待所表現的行為或特質。從表2-4國內外學者對角色的定義，雖有各種說法，但角色是隨著組織營運策略而做不同的對應變化，例如在國民中小學特有的情境下，基於人事人員的身份職位與學校教職同仁所建構的互動關係，透過個人的主觀認知、以及學校員工對人事人員的工作表現期望之要求，從而表現出來的整體行為構成或特質。

二、角色的理論

「角色理論」的發現，最早可溯及1930年代 G.H.Mead, J.L.Moreno及 R.Linton等人，經過他們的的努力，才將角色的概念引進社會科學，成為專門術語。至二十世紀初美國社會學芝加哥學派開始有系統的借用此一概念，以探究角色行為的理論，將它做為研究社會結構的起點。接著行為科學家 Parsons (1951)、Sarbin (1954) 及Turner (1962) 等人從個體內在的心理結構、影響行為的社會文化因素同時予以研究，角色遂成為哲學、社會學心理學與人類學等共同研究的一個重要課題。

角色已經成為社會學、心理學與人類學等共同研究的一個重要課題，各學術領域經由不同的探究途徑而形成有關角色的各種理論。(一)從「社會學」的觀點來探討：1. 「結構功能論」：重視社會對於個人之影響與兩者間的和諧關係，其探討重點在於角色的社會結構層面、重視角色在個人與社會關係上的預期性質與規範作用。2. 「符號互動

論」：強調角色行使者之內在主動理解及角色與人格間之互動關係；認為角色的意義必須經由個人的感知與察覺後才可得知（郭丁熒，1995；洪孟華，2000）。（二）從「心理學」的觀點來探討：主要有「行為主義」、「精神分析論」、「社會學習論」、「認知論」四個途徑。（三）從「人類學」的觀點來探討：係由泛文化的角度出發，檢視不同環境對角色期望的差異，故視角色為一規約(prescription)，緣於所屬的社會文化脈絡，因而強調文化型態(cultural pattern)對於角色概念的重要性。

學者大都偏重社會學及心理學兩途徑，其中採心理學觀點者多探究角色間的發展；採社會學觀點的人員多傾向專業職位角色的探討。心理學是採用計量學與說明人類和其他動物行為的科學研究，多為探討個體角色的沿革，且心理學家著重個體探討，有時也會以延伸研究改變人類與動物的行為研討；從社會學人員見解角色乃是社會結構上的基礎單位，角色的形成可視為是社會化的演進過程，角色在個體和社會互動關係上會被期望和規範，並注重相互間的互動關係，結構功能論學者則著重於組織結構中角色與職務間的功能研究，其持符號互動論主張人員，則強調人與他人、個人與環境的互動過程探究，均多偏向於職業角色的研判。採社會學角度人員多偏向職業角色的研究（何雪真，2002：18-19；洪孟華，2000：21-22；郭丁熒，1995：155-198）。社會學家則研究個人所處的社會系統，在此系統中個體扮演自我的角色。角色既為社會學、心理學等共同研究的一項重要議題，在角色相關理論研究中，因社會學之結構功能論係在探討組織結構中職位權限、角色的功能，而符號互動論係在探討人和環境、個體及他體之間互動的歷程。

角色理論的差異如同一個連續(continuum)，在其一端之角色理論持結構性的觀點(structural approach)另一端則為互動性，兩種理論雖有差異，但仍可互補調合。一般來說，個體在交互與協商的過程中決定彼此適當的角色與地位，漸漸的成為一個組織中固定的結構，但由於組織的變革與發展，固定的結構化角色逐漸不能符合組織需要，故再度經由交互與協商的過程，決定彼此適當的角色。由此可知，結構性與過程性的角色理論是相輔相成的（陳鴻銘，1994：38）。

在為「角色」作一定義之後，在此將對角色理論中與角色衝突相關的一些概念加以說明：

（一）角色扮演

角色扮演的初期意指個體在想像中扮演非原本自己應扮演的角色，試圖把自我擬制成他體，以他體的思維來看待問題本身，感受他體的感覺和處境（汝信，1988：72）。它可以是個體依自我天賦或所獲得的角色來執行事務，譬如人事主管人員是後天努力以赴獲致的角色，身為人事主管人員者，從事人事主管服務工作的過程就是對自我角色的扮演實現；此外，張春興（1991）認為角色扮演是指個體依據他所居社會中眾人共同認可的社會規範去適度展現的角色行為。

張華葆（1992）認為影響組織中角色扮演的因素，可從如下三方面論述：1. 個人經驗：當個體展現一項角色行為時，若個體人生經歷閱歷豐富，亦曾經經歷過類似的角色經驗，則較輕鬆上手來擔任該項角色職務，在解決挫折與應付問題的能力較能勝任。2. 參與程度：視個體對角色扮演參與情況如何。參與程度低者，往往較易忽略此角色的責任，較為漠視理想角色的踐行要求程度，將產生他人期待的角色差異，進而產生角色衝突。3. 扮演時間：每個人在生命經歷過程中大部份需扮演多重的角色，各種角色的扮演歷程長短不一，雖然每一角色參與時間的長短與參與程度的深淺並無正相關性，惟大部份角色的參與時間與參與程度成正相關關係。另外，也可以以主張角色的扮演可依個人所被授予的角色、或所獲致的角色，或模仿他人的角色來行事（張春興，2002：567）。

角色扮演的成敗與否攸關個人自我肯定的情形，同時也是形成角色壓力的主要因素。當角色扮演無法充分展現該角色的職能或與別人所為的期盼不一致時，將致對自我肯定的困擾，而使得自己陷入角色壓力困境無法踐行扮演理想的角色，亦即角色的扮演未能合致個體所扮演角色應具備的行為模組。

（二）角色負荷

角色過度負荷係指角色上的需求，超過角色扮演者能夠扮演的時間、經歷所能夠承擔與負荷的程度（謝茉莉，1999：43）。

角色過度負荷可從質、量兩方面論述說明。質的過度負荷：指角色要求水平程度太高，逾越個體能力、技術及知識範圍，因使其無法達成，可以於工作的困難程度來衡量；量的過度負荷指角色要求扮演者數量逾越負荷，使角色扮演者無法在規定時間內完成工作（Biddle,1979），可以工作的困難程度來評量。莊嬭夙（1999）角色過度負荷，可從角色量力解釋為可能是對角色要求太多，使角色表現者無法在一定時間內完成。而在質方面解釋為對角色要求太苛，超越個體的能力、技術及智識範疇，而使其無法完成。

貳、衝突的意涵

一、衝突的定義

人與人的互動行為中，常因有著利益或因想法、態度、行為、語言及價值、觀念出現相反的意見，而產生了認知上的差異，致造成了人與人彼此之間的衝突。衝突可能會造成心理與生理上的調適問題，推究其影響心理上的退縮（如害怕與恐懼、易感到挫折、感情淡薄、無聊、易流淚、漠不關心）；影響生理上的退縮（如胃口變差、精神或動作反應激動或遲滯、胸悶、腹脹）。衝突所帶來的影響，在正面上可以學習彼此互相了解、尊重與協調；負面上若沒有誠懇的針對問題，只是堅持自我看法，彼此的爭執將會越激烈，甚至導致嚴重的後果。過度壓制衝突反致使有用的警訊被掩蓋。要解決衝突，應該把相關當事人找來一起研商討論，並以理性溫和的態度來討論並面對問題一起來解決。而不用將視對方視為務必克服或以擊敗方式挫敗他人自信為其要務。大多數人對衝突會感到厭惡，並認為應該消除彼此間的衝突；衝突的發生如未妥善處理將致使無效管理及帶來惡化的結果。綜上所述如能妥善處理衝突，可以讓彼此更加了解且可以增加社會的進步與和諧，並且可以針對以前面對忽略的因素加以反思，並協同獲致一個整合自我的考量與他人立場的綜合性的觀點；以下將各研究者對「衝突」的定義整理如下：

Coser（1956）衝突與合作並非形容兩件事物毫無共通之處；或同一事物在不同的時間形成不一樣份際，而是社會化的一種形態。

Hocker 和 Wilmot（1985）衝突發生的機會與在一起工作有關，有互動的雙方察覺

到彼此面對互不相容的目標或權力、利益上的不公平也會產生衝突。

薛芝蕙（2006）認為衝突是一種情境，兩個或兩個以上的個人（團體），因離不開過去知識經驗的參與而將感官印象予以組織、解釋，並賦予意義。因雙方對其目標上見解、看法不一或權力（利益）上的不公平，彼此產生敵對的情緒或行為的一種互動歷程，衝突對組織與個人並非是絕對負面的影響。

一般學者對「衝突」的定義並不一致，大抵而言有四種重要的類型（引自申章政，1999：24-33；蘇福壽，1998：12-16）。茲簡述如下：

（一）強調衝突為一種主觀的知覺及情緒表現

此派學者認為衝突是在工作情境中發覺、感受到權威及資源分配的不公平、不合乎常理、不合法令規範及手段不正當之存在，在情感層面上衍生出受權威所牽制與被壓抑的憤怒、挫折、不滿、冷漠等情緒反應。基本上，即認為衝突存在被知覺的狀態，如果當事人雙方對於對立的情境，並未知覺是一種衝突，則衝突在主觀上並不存在。

（二）強調衝突是一種對立的行為

此派學者認為衝突是兩個或兩個以上的人及團體直接和公開的鬥爭，彼此表現出敵對的態度和行為。基本上，此派學者對衝突的定義，重在衝突行為所產生的結果，視衝突為一種外顯行為（explicit behavior），而忽略了對衝突內在知覺與情緒之探討。

（三）強調衝突是一種情境

此派學者認為衝突是因權力、目標、利益等客觀條件無法公平分配，所產生的一種不平衡的現象（Rahim, 1986）。這樣的定義側重衝突的主體和原因，但只對衝突的狀態做概括性的敘述，未能對衝突時雙方的行為做描述，故無法讓人獲得清楚的概念。

（四）強調衝突是一連串互動的歷程

此派學者認為衝突是兩個以上團體成員間所有對立或敵對的互動歷程，通

常是經由一段時間的醞釀與發酵，從一開始潛存積壓的緊張、對立，進而激發衝突情緒，引爆衝突行為，是一種動態與靜態交互作用的歷程，如 Pondy(1967), Thomas (1976)，及Robbins (1992) 所提出的衝突歷程模式。

綜合以上學者的見解，我們可以對衝突做如下的定義：「衝突是一種情況，兩個或兩個以上的個體（團體），感覺到彼此雙方於想法、看法及做法上與理想目標均呈現非一致性或權力（利益）上的不衡平，彼此產生敵對的情緒或行為的一種互動過程」。

二、衝突的種類

由以上的討論可知，衝突的發生是各種複雜因素交互作用所形成，且會以不同的型態存在於組織或成員間，所以對衝突種類的瞭解，有助於瞭解衝突發生的原因，並進一步有效的管理。但要將衝突的所有類型予以涵蓋分類並非易事，茲將各學者的分類整理如下：

(一) Rahim (1992: 19-22) 依照衝突的來源，將衝突分為6種：

1.情感衝突 (Affective Conflict)

當兩個交互作用的社會群體試圖解決同一個問題時，彼此在感情和動機上的不相容所造成的衝突。

2.利益衝突 (Conflict of Interest)

指二方成員對稀少資源的爭奪或權力的分配不均，所引起的衝突。

3.價值衝突 (Conflict of Values)

即發生在兩個社會實體對某一個議題有不一樣的價值觀、見解和意識型態，這也是所謂意識型態的衝突。

4.認知衝突 (Cognitive Conflict)

即發生在二個社會實體在嘗試解決問題的過程中，對問題有不一樣的思考過程、認知和判斷，即是一種認知衝突。

5.目標衝突 (Goal Conflict)

即二個社會實體對於決策產出的結果有不一樣的看法與見解，即是一種目標衝

突。

6.實質衝突（Substantive Conflict）

即發生在二個或更多的組織成員對同一個特定問題的解決方式有不一致的看法。和情感衝突不一樣的是，情感衝突是關注在一個衝突情境中雙方的感情和情緒；而實質的衝突是關注於在此衝突情境中基本的議題，例如對事實的認定、對團體的目標及達成目標的方法有不同的看法。其次，若依照衝突的層級，又可分為4種衝突的型態：

（1）個人內的衝突（Intrapersonal Conflict）：

即組織中的構成人員必須要去執行特定工作事務，但是所指派的角色和他人認識的經驗、興趣、目標和價值理念不相符合。

（2）個人間的衝突（Interpersonal Conflict）：

即在同一個或不同的階層中，二者或更多組織成員間有各行其是的目標、看法、情緒和行為所產生的衝突，例如監督者和部屬之間的衝突就是這種衝突。

（3）團體內的衝突（Intragroup Conflict）：

即是一個組織內部成員相間的衝突，或一個組織體中有二個或更多的次級組織體，對其目標、業務事務的衝突。

（4）團體間的衝突（Intergroup Conflict）：

指組織體與組織體間或部門與部門間的衝突，例如實作和幕僚、生產和行銷部門間的衝突。

（二）Steers（1991）依衝突的性質，將衝突分為4類（引自申章政，1999：36-37）：

1.目標衝突（goal conflict）：當某個體或團體在追求組織目標的歷程中與另一個體或組織體發生相互摩擦，此即目標衝突。

2.認知衝突（cognitive conflict）：當一個體或組織體所堅持的理念或見解，與相對之個體或組織體不同時，產生認知上的衝突。

3.情感衝突 (affective conflict)：當一個體或組織體在情感或動機態度上，與另一個體或組織體不同所產生的行為結果。

4.行為衝突 (behavior conflict)：當一個體或組織體之行為不為另一個體或組織體所接納時，所引發的衝突。

(三) Pondy (1967) 將衝突分為3種類型 (引自張鐸嚴, 1985: 16-18)：

1.談判模式 (bargaining model)：指有關於各利害關係人之群體 (個人)，因爭取稀少資源而引起的衝突，屬於人際衝突的層面。

2.科層模式 (bureaucratic model)：指組織中「上級--部屬」或垂直體制中的衝突。

3.系統模式 (system model)：指組織系統中功能的衝突或部門間的衝突。

(四) 依衝突與組織結構的關係，可分為4類 (引自申章政, 1999: 40-41)：

1.垂直衝突 (vertical conflict)：組織上 (下) 階層之間，因角色型態、任務、目標，或責任不同而產生的衝突。

2.水平衝突 (horizontal conflict)：同一層級但不同單位或部門，或同一部門單位內成員彼此的衝突。

3.斜向衝突 (diagonal conflict)：指幕僚單位與實作單位之間因彼此價值觀，及對事處理態度的差異所產生的衝突。

4.角色衝突 (role conflict)：在組織內因角色扮演的差異所引發的衝突，其形成的原因，可能是職責劃分不清、本位主義、立場歧異或角色差異所造成。

以上的分類，多半是從特定的角度出發，並無法將衝突的種類做有系統的歸納，所以從不同的角度尚可有不同的看法，諸如：依衝突的功能可以區分為建設性衝突 (constructive conflict) 與破壞性衝突 (destructive conflict) (Robbins, 1992: 370)；依衝突的表象可區分為顯性衝突 (manifest conflict) 和隱性衝突 (underlying conflict) (Deutsch, 1969)；及依衝突的處理方式分為零和衝突 (zero-sum conflict) 與整合衝突 (integrative conflict) (Weber 原著, 趙居蓮 譯, 1995: 230-231) 等。

三、西方學者對衝突原因之說明

(一) Simon (1950) 認為衝突的原因有 (引自張潤書, 1990: 278) :

1. 建立王國(empire building) : 機關中的各組織因分工造成的不同功能組織體單位, 為擴充職權, 爭取更多經費與人員, 以建立自我的王國的態樣, 不同的部門與人員間因而形成衝突。
2. 背景不同(differences in background) : 背景不同造成價值觀念與對事物的見解不同, 而各持己見產生之衝突。
3. 不同的團體意識(differing group identifications) : 組織中各單位均認為自己單位的工作目標, 較其他單位對組織而言更重要, 彼此就會有衝突的發生。

(二) Koehler (1978) 則將衝突的原因歸納為7項:

1. 角色衝突: 指組織中的某一個人因對權益責任認識的差矩, 而濫用他不具備的權益或不履行其應履行義務, 妨礙到組織的運行時, 就形成衝突之根源。
2. 資源之爭議: 組織中因獎酬、資源、服務等資源分配不平均或為部份人員所把持時, 就會發生爭端, 所導致衝突。
3. 知覺的差異: 即個體對情境的瞭解, 因個體個性、態度思維、扮演角色或其他成長背景、文化之不同而產生差距, 進而產生差異的行為引發衝突。
4. 期望的不同: 個人對情境的判斷、目標的訂定, 在知覺上期望會產生不同的期待, 如期望的落差太大, 就會產生衝突。
5. 決定權的爭取: 個人在團體中, 因期望擁有「決定」的權力以影響別人的期待或工作目標, 而與其他人員爭取相同權力者間發生衝突。
6. 目標對立: 工作目標相互對立, 導致期望達成目標的作法差異, 在完成目標的歷程中就易引起衝突。
7. 溝通不良: 溝通原是用來調節組織內組成份子間見解的差異所產生的行為, 但因不良或無未具效率的溝通方式, 反而會引起衝突。

(三) Steers 將衝突的原因歸納有7項:

1. 任務的相互依賴性: 團體與個體的相互依賴性越強, 產生衝突的可能性就越大。

2. 地位上的不平等：因階層不同享有的權利與義務互異，立場歧異而彼此質疑時，容易引起衝突。
3. 管理權限模糊不清：在組織中權責不清會造成彼此相互爭權或推卸責任，當兩者爭著去做或都不去做，就會影響到組織的正常運作，以致績效不彰，衝突便會產生。
4. 溝通上的問題：因溝通訊息傳達誤解或溝通過程的模糊，都很容易引起衝突。
5. 對共同資源的依賴：在資源並非很充足的情形下，彼此為競爭有限的資源而產生衝突。
6. 缺乏統一的績效標準：不同的績效標準及獎勵機制，為造成衝突的根源之一。
7. 人際的差異：人與人的家庭背景、文化、技術、能力、認知等差異，影響個人對事件的行為和態度，亦是造成衝突的原因。（韓經綸譯，1994）

（四）Preiffer（1982）研究學校內的衝突，歸納有下列四個原因：

1. 人格特質的差異。
2. 角色定位及責任劃分的模糊。
3. 工作歷程、人生期望與目標之歧異。
4. 壓力：工作之負擔、屈從及競爭的惡習，缺乏排遣壓力的休閒活動。

（五）張鐸嚴（1985）研究教師與行政人員的衝突，歸納的原因有下列9點：

1. 彼此利害關係不同。
2. 彼此工作意見不同。
3. 價值觀念不同。
4. 彼此有誤會發生。
5. 彼此缺乏溝通的誠意。
6. 惡劣的語言與態度。
7. 漠視對方的權利（力）。
8. 對方推卸應負的責任。

9. 對方的要求不合理。

四、衝突理論的演進

衝突的觀念並非長久不變的，Robbin（1974）認為廿世紀衝突理論的演進思想的演變可分成三個時期，第一時期是1940年之前的傳統見解(traditional view)；第二時期是1940年至1970年代中期的人群關係理論的見解(human relations view)；第三時期是1970年代中期以後的互動論的見解(interaction view)。茲簡要說明以上三個時期的演變觀點內涵，如表2-5：

表 2-4 衝突的思想演進彙整

演進時期	演進年代	衝突思想演進時期之觀點內涵
第一時期	1940年代以前	傳統觀點(traditional view)認為衝突是不好的，應極力避免。衝突的發生乃因團體內彼此利害關係人、工作意見、價值觀念互異，致造成溝通不良，成員間缺乏坦誠與信賴，終致造成日後產生的團體機能障礙。衝突會引起對他人的懷疑和不信任，且阻礙合作活動與降低團體生產力，加深彼此的分歧的負面效應，所有的衝突都被認定具有破壞性的，管理人員的角色就是尋找出衝突的根源並處理之。
第二時期	1940年至1970年代中期	人群關係理論的觀點(human relations view)說明任何團體及組織內的衝突是自然發生的情況，應該接受及處理衝突，因為衝突會在任何團體裡，都是自然和無可避免的現象，既然衝突不可避免，就應該正視事實，並將潛藏的問題浮現將衝突的存在合理化，一定程度間之衝突是可接受的。衝突不全然是有害的，有時團體衝突的存

		在反而使關係更加鞏固具有積極的社會功能。
第三時期	1970年代中期以後	互動論的觀點(interaction view)認為衝突的價值是中立的,衝突在於對組織目標與績效所做的判斷與利弊權衡的評估所做的決定與影響。若有助於團體目標和績效增長,即是一種「功能性衝突」(functional conflict);相反地,阻斷了團體或組織目標與績效增長的,即是一種「失能性衝突」(dysfunctional conflict)。此外,互動論的觀點亦認為衝突有其需要性,因為衝突具備解決問題的正向功能,適度的衝突可以自我反思與省察的能力。而衝突的管理(conflict management)在此時期是所有管理者一個主要的責任。

註：研究者依年代先後排序編製

資料來源：本研究自行整理。

綜上表得知廿世紀衝突思想各時期的演進,從單純傳統觀點的溝通不良到人群關係理論觀點認為自然發生的現象,再至互動論觀點認為衝突的價值是中立,顯見衝突思想有其脈絡可循。

參、角色衝突的意涵

一、角色衝突的定義

角色衝突是當一個人被期待扮演另一個角色或同一時間、空間需同時扮演幾個不同的角色時,所發生的矛盾和衝突的行為。角色衝突大致可以分為兩類:角色內衝突及角色間衝突。

(一) 角色內衝突:係指同一個角色,由於社會上人群對於他的期待與要求的不同,或者角色擔綱者本人對這個角色的見解認知的不同,而在角色擔任者內心產生的一種矛盾、對立與衝突,角色內衝突往往是由角色本身所包含的矛盾所造成的。

(二) 角色間衝突是指一個人被期待應該所需擔綱的不同角色之間出現了行為規範互不相容的情況時所發生的衝突。主要表見於為兩種情況其一是時間、空間上的衝突，其次則為行為模組內容上的衝突。茲將各學者對「角色衝突」的見解整理，如表2-6：

表 2-5 角色衝突的定義

研究者	定義內容
Parsons (1961)	從結構的角度認為，角色衝突是角色扮演者應允擔綱角色實踐時所面對兩組彼此衝突的合理期待時，因無法達成或難以選擇時並同時實現，所造成不能兼顧的一種現象。
Kahn et al. (1964)	指出角色衝突是指個體常被期待扮演與價值體系不一致的角色，或同時扮演兩種以上不相容之衝突的角色。
Kahn, Wolfe, Quinn (1964)	亦曾認為並對角色衝突解釋係指發生於同時有兩個或兩個以上的角色傳送者(role senders)對於角色接納者(role receiver)之期待，致使應於順服特定角色傳送者的期待可能時，將會使角色接收者十分困擾或甚至不願去完成或其他角色傳送者的期盼目的。
林清江 (1971)	從角色期望的見解，角色衝突則視角色成員中背景，並指出因社會組成份子的不同角色期望也就不同，終致將引起角色緊張的樣態。
Woodward (1972)	角色衝突是個人對其角色行為無法明確做出決擇，致使於在其內心產生一種焦慮、憂慮、緊張，敵視及未確定的感受。
社會心理學詞典 (時蓉華，1988)	角色衝突係指個體的能力不能達成各類角色期待性，而所導致個體內心的壓力或情緒的困擾。
時蓉華 (1989)	指出並為角色衝突定義為：「角色衝突係指個體的能力不能達成各項角色期待感，而所導致個體內心的壓力或情緒的困

	<p>擾」。其內容如下之說明：</p> <p>(一) 角色衝突的因素乃因個體能力不足，此能力是廣義的定解。</p> <p>(二) 角色衝突是未遂達成各種角色期待可能所造成。</p> <p>(三) 角色衝突的影響會造成個體內心之壓力或情緒的困擾。</p>
張春興 (1989)	從角色扮演的角度分析：認為角色衝突乃個人在生活中角色扮演上，因無法達成或難以選擇時並同時實現，所造成不能兼顧的心理困境。
Robbins (1993)	當個人面臨意見不一致的角色期待可能性時，就會發生角色衝突。
李青芬、李雅婷、趙慕芬 合譯 (1994)	角色衝突出現在個人發覺自己如果順服某個角色的期待，就無法同時順服另一個角色的期待，當個人無法同時符合各種角色的配合與要求時，角色的衝突就造成了。
Short & Johnson (1994)	認為角色衝突形成是在個體必須在反制或強迫的情形下做一決擇。
張春興 (1994)	角色衝突是從角色扮演者的觀點所屬剖析，認為角色衝突是個體在生活中角色扮演上，遭遇到無法兼顧的心理困境。
許寶源 (1996)	角色衝突是由不同的角色期望所引起，角色的扮演者因未能同時符合兩個以上的合理要求，所產生的內心不舒暢的感覺。
林郁絲 (2000)	角色衝突乃角色扮演者，在同一時空扮演非單一角色或面對兩種以上不同的角色期盼，而無法同時兼顧時，所引起的心中緊張壓力或無所適從的情緒狀況。

康思平 (2001)	認為角色衝突是個體於今社會結構中所扮演之多重角色之間，未能達到不同之角色期望，而產生心理不安、內心不適、痛苦與焦慮，彼此矛盾無法協調，因而造成外在行為無所適從。
游肇賢 (2002)	當個體被要求兩個或更多的角色，或個體無法滿足角色的期待時，內心所產生的衝突。
Arne & Robert (2002)	對角色期望的不一致或不相容的程度
Griffin (2002)	當不同的角色傳訊者對角色佔有者傳遞互相矛盾或排斥的訊息時就產生角色衝突。
Isis 與 Robert (2002)	指出角色衝突是個體扮演特定角色時，無法同時滿足其他角色要求，而角色衝突存在至少兩個以上角色經歷，且個人在何種程度上會感受到衝突將因人而異。
David & Catherine (2003)	角色衝突是指存在於單一角色或在多重角色之間的衝突要求。
游肇賢 (2003)	認為角色衝突是面對兩個或更多的角色彼此間衝突的角色期望，因個體能力無法同時符合各類需求時，所造成的心理壓力或情緒困境。
涂燕玲 (2003)	個人在同一時空中所扮演多樣不同角色，每一角色間的期望有所不同，或個人能力不足無法應付所擔任職角色之要求，而引發個人內在壓抑、衝突及無所適從的情緒反應。
林月娜、吳明隆 (2004)	角色衝突乃是角色扮演者扮演多樣角色或面臨兩種以上不同的角色期盼，而無法同時兼顧時，所引起的心理壓力、情緒緊張、或無所適從的情緒狀態。
林明珠、林麗華 (2005)	個體在面對兩組以上彼此相互衝突的角色期望時，因個人能

	力無法同時滿足各類需求，因而造成的心理壓力與情緒困擾。
張美智（2005）	當一個人同時具有非單一或兩種以上的角色時，由於這非單一角色的行為期待不一致，使個體不能妥善適度的扮演其角色，便易導致角色衝突。
黃鳳珠（2007）	認為角色衝突是指個人在生活中的角色扮演時，所遭遇到的心理困境。因為每個角色都有特殊的角色期望與行為，這些期望可能來自社會規範、重要他人(包括學校同事或學生家長等)的期待及自己的期望，個人同時欲履行數個角色期望時，如果這些期望不一，甚至互不相容時，便會產生角色衝突。
林惠文（2007）	個人同時扮演兩種以上的角色，而每一個角色都有不同的角色期望，當角色期望無法同時被滿足時，就會造成個人的角色衝突。
李新鄉（2008）	可能來之於組織成員同時扮演兩種以上之角色，既是甲部門的主管，又是乙部門的顧問；或工作與非工作角色的衝突，比如是老師又是校外團體的義工。當兩種以上角色的行為要求相互排斥時，壓力來源就很強。
黃寶嬋（2008）	角色衝突是指角色行使者，面對兩種或兩種以上彼此衝突的角色期望，欲將這些期望完全實現，但卻無法如願時所產生的現象，亦即心理學上所謂的「多趨衝突」。
Tutin 與 Rana（2009）	認為角色衝突出現於當個人肩負兩個或兩個以上的角色要求，而其中工作期待是大相逕庭時。
Ferman,samil,Gityasettin與	認為角色衝突是多種內在因素及多重角色間，當其個人認知

Ilker (2010)	與社會所期待角色行為產生衝突時的知覺感受。
--------------	-----------------------

註：研究者依年代先後排序編製

資料來源：本研究自行整理。

綜上表國內外學者對角色衝突的意涵，其內容如下之說明：

- (一) 角色衝突的原因係因個人能力不足，此能力是非狹隘的定義。
- (二) 角色衝突乃是扮演者無法達成各類角色期望所造成。
- (三) 角色衝突的影響會造成個體內心的困擾或情緒的壓力。

本研究是以基層人事主管人員所必須面對的業務管理部門層級、基層人事主管人員所派駐服務機關、主管人事機構間的角色衝突，係針對無法達成各類角色期盼及影響個人內心的壓力或情緒的困擾所形成而探討之。本研究綜合定義：係指一個人在社會的不同團體中所處的地位不盡相同，常扮演兩個或兩個以上的角色，彼此之間期待相互衝突，無法兼得，當這些角色與個人的期望發生排斥或矛盾，難以取得一致時，就會產生角色衝突的現象。

二、根據 Kahn (1964) 等人的研究，角色衝突可區分為四種類型：

- (一) 角色傳遞者個人內在的角色衝突(**intra-sender conflict**)：此即同一個角色傳遞者對同一個角色接受者有相互衝突的角色期望。例如：一個管理者可能會要求他的部屬在不違反正規的管道下去獲取某樣東西；然而這樣東西在正規的管道下根本無法取得。英文翻譯的字詞括號用的半形是 (**intra-sender**)
- (二) 不同角色傳遞者間的角色衝突(**inter-sender conflict**)：指不同的角色傳遞者對同一個角色接受者有相互矛盾的角色期望，使其無法滿足各傳遞者之期望，產生非常為難的情況。例如：上級領導者要求領班嚴密的監督部屬；然而部屬卻要求領班監督放鬆一點。
- (三) 個人扮演多重角色間的衝突(**inter-role conflict**)：指同一個角色接受者同時扮演多種的角色，使得各種角色間由於不同的規範、期待與壓力形成過度的

負荷，而產生衝突與調適的狀況。例如：主管要求一個部屬超時加班，或將工作帶回家做，可是卻會來自他的妻子希望他回家後能扮演好丈夫及父親的角色，分擔家裏的事務。

(四) 外在角色要求與個人本身之間的衝突(**person-role conflict**)：即外在的角色期望和規範與個人內在的自我需求、價值觀和人格特質不一致，所產生的衝突。以Kahn 的分類，前三種都是來自於角色傳遞者的衝突，並且都會對角色接受者產生心理上的衝突；而第四種型態的衝突則是由角色傳遞者的壓力和個人內在因素結合所造成的。

在實際生活中，角色衝突並非單一態樣狀態，而是以多態樣的方式呈現，根據時蓉華（1988）編著的社會心理學詞典，角色衝突可區分為四種態樣：

- 一、同一角色的衝突：因為社會價值觀感對某一個特定角色的期待與要求，認同與見解不盡相同標準所產生的衝突。
- 二、社會角色評價改變時將會導致新舊角色之間產生矛盾、挫折與對立。
- 三、一個人同一時空扮演數個角色時的內心壓抑程度和不滿情勢衝突。
- 四、社會角色所規範的人格與個體真真實實人格間的矛盾。

本研究期望欲探討同一角色的衝突與同時兼多個角色間的衝突探究之。

肆、工作壓力的定義

現代生活中節奏快速，一定程度的壓力有益於我們的心理成長，促進生活情緒，更可增強我們的自尊和自信。面對生活中充滿著種種壓力，加上長期超負荷工作與課業學習，侵蝕許多人的身心，壓力是每個人每天生活的一部份，沒有一個人可以心存僥倖脫離此一心理上的負荷，一般而言，工作壓力對個人健康會有如下的反應：掌心出汗、心跳加速、血壓變高、頭痛、胃腸不適、呼吸道不適、排汗不正常、思緒紛雜，心情沉重或喜悅，皮膚毛病、肌肉緊張、疲勞、睡眠障礙...等反應。而面對工作壓力超過一定的程度時，就會可能引發焦慮、緊張、易怒、挫折感、易激動、吹毛求疵、畏縮、憂鬱、疏離、失去創造力，而感到自己是無用之人，毫無價值。嚴重者，更會有心理方面的疾

病發生。在生活認知上則會呈現的症狀有意志消沈易失眠、思考力和判斷力降低、注意力無法集中健忘、工作效率不彰，容易犯錯。當壓力逾越人身心靈的極限，將會出現身體的加速老化、精神衰竭、情緒崩潰的情況。本研究期許探討於人際互動歷程中能夠藉由自身內部調節的力量，將工作壓力所形成的身心靈反應減低緩至能恢復到原先的平和態樣。

伍、工作壓力的來源

身為現代人，壓力的承受，往往由於工作上的競爭、人際交往中的要求、時間的壓力、噪音干擾的改變，以及承受生活瑣事..等的影響，而致造成身體不舒服、不愉快的感覺。「壓力」看似無形的東西，卻會隨著個人的價值判斷的剖析、思想、看法而有所牽制，導致造成讓你感受到它的威脅與無所不在。

所謂「知己知彼，百戰百勝」，要戰勝壓力，需要知道壓力來自哪裡，方能對症下藥。面對棘手的工作挑戰時，有些人會無法承受，有些人甘之如飴，如何化壓力為助力呢？這也就是我們要探討壓力的來源真正的原因：從事要花腦筋的工作，就是懂得要思考、絞盡腦汁；當面臨造成情緒起伏的事件，如生氣、悲傷、憤怒、緊張或焦慮甚至是高與的事件，這些事件都會耗費我們的心力與體力。當一個人無法對付壓力時，常會自我調適，來保護自己並隱藏內心情緒，如：否認並拒絕相信事情真的發生了，壓抑內心的情緒，將不愉快的經驗從意識記憶中抹滅，並藉著時間的推移逃避曾經發生的事情，儘量不去想到它的存在且合理化自己，把責任推委到別人身上，把積存已久憤怒發洩在別人身上。每個人從小到大，都會經歷過求學到就業這階段性的歷程，都會面臨不同相當程度的考驗與壓力，一個人不論能力有多強，學識有多淵博，地位有多崇高，如果過度低估自己的能力，就會覺得自己不行，而感到莫大的壓力。反之，只要能夠稍微提高對自我的評價，就會覺得努力去做一定能夠成功。壓力究竟是好是壞，完全有賴自我的態度及應變實力。工作壓力的來源有眾多，如角色衝突、人事主管人員專業的職責、工作過度負荷、組織氣候等等，為工作壓力主要的六項壓力來源，如表 2-7：

表2-6 工作壓力的來源

工作壓力的來源	說明
職務因素 (工作特性)	指的就是工作所需的知識與技能。在職場上常依工作的性質與時間的壓力不容許有貽誤情事發生，因為這攸關到公務同仁之間權益；當工作量過大且需要在短時間內完成，使一個人的能力、體力不足以負擔其工作時，便會產生工作壓力。
環境因素	一、不完善的工作環境諸如噪音、空間過度狹窄、空調環境不足等因素。 二、組織中的領導者不同領導風格、領導模式亦造成部屬不同程度的工作壓力。
法令因素	由於人事法令多如牛毛，近年來又因受社會變遷與人民意識抬頭的影響，新增修訂許多人事法令及新的工作內容項目，這些都是造成工作壓力的潛在因素。人事體制的一條鞭隸屬關係、常致使上級人事的要求和實際執行面間的落差，常致使執行時與公務夥伴同仁面對面溝通時，由於認知見解上不同，產生造成互動上的衝突。
角色因素	由於分別隸屬於二個或二個以上的主管人事機構所發生時角色衝突的現象；與長官、單位主管、部屬與部屬間的關係不和諧，也會產生工作壓力。
個人因素	經常不自覺地在私人時間想工作上的事；對自己的要求及公務同仁的權益引用期望更臻完美，因個人生涯規劃等，都會在無形中帶來工作壓力。
外在因素	面對資訊科技的時代盛行發達與電腦運用，快速的處理方式縮短時間的運用，已是工作上不可或缺的處理方式，所形成的工作壓

力。

註：研究者依年代先後排序編製

資料來源：本研究自行整理。

任何狀況都可能演變成各種壓力，在職場上工作壓力有來自長官的要求、期許或限制的壓力，也有來自同仁之間的比較及業務配合度的壓力，更有的是來自心中自我挑戰、對事情力求完美而求好心切的壓力。本研究在探討工作壓力的來源時，認為職務特性、環境關係、法令因素及外在因素，皆與工作壓力有著極大的相關性。



第三節 名詞界定

針對本研究需探究之問題，能規範一明確概念並避免混淆。茲就本文應說明各相關重要名詞釋義如下：

壹、基層人事主管

人事人員係說明於政府機構、學校內「人事部門」實務從事「人事行政」相關事務工作之法規訂定編制員額內有給職人員。政府機構內容的編制內有給主管人員，依其所職位高低與所負職責之不同，區分為下列三大類，分別為：高階人事主管、中階人事主管、基層人事主管。基層主管顧名思義即是最基層的人事主管人員，以各地方縣（市）、直轄市政府人事機構編而言，縣（市）、直轄市政府人事處、室職務列等為簡任第十至十一職等之主任即為高階主管；縣（市）、直轄市政府所屬職務列等薦任第八至九職等之科（課）長或人事室主任為中階主管；其他各機關、學校設置人事室主任，組織法令訂職務列第六至七職等為第一線基層人事主管人員。

貳、角色互動

任何人在社會群體互動中由於所處的地位不同、不同社群，經常需要扮演不同角色，甚至於在同一社群同時間扮演多重的角色，當每一角色與個體期待性發生相互矛盾

時，角色無法取得一致時，就會出現角色衝突。本研究依學理剖析，角色衝突的概念可自角色理論中的互動論及結構功能論等觀點來解析。

一、互動論：則從微觀的角度來剖析角色衝突。此派學者見解，外在的角色規範與期望角色係間接完全地對個人產生影響性，因為每一個體針對相同的規範、期待的瞭解，可接受程度不盡相同，致使於形諸於外的行為規範均不甚相同。因而唯經由個人對規範、期望的主觀理解後，表現於外的角色行為，經由他人對該角色行為產生反應，回饋給行為人，才會對個體產生重大的影響。當個人不贊同意他人對角色的期待行為時，而發生角色衝突（Goffman,1959）。

二、結構功能論：係從鉅觀的角度來解析角色衝突。此理論學者看法為角色衝突的發生，主要是由於組織結構中有相互衝突的地位(positions)，這些地位各自連結著某部分特定又無法簡單容易改變或修正的角色期待與規範。為了維持組織結構的平衡與穩定，避免整個社會系統失去原期待具備的功能，每一個角色必需能發揮適當的作用，而角色之衝突即在交互互動過程中發生（Parsons,1961）。

參、角色負荷

角色過度負荷主要是指扮演上角色的需求，超過角色扮演者的經歷與時間所能夠負荷的程度（謝茉莉，1999）。角色過度負荷可從質的過度負荷與量的過度負荷兩方面加以說明，前者指角色要求水準太高，超過個人負荷能力、技術及知識範疇，而使其無法達成，可用工作的困難程度來衡量；後者指角色承載量過多，使角色扮演者無法在規範時間內逐一完成工作（Biddle,1979），可以工作的困難程度來評量。

角色扮演在這一連串交互過程中，常因角色上的期待程度，逾越角色扮演者的時間與精力所能負荷的限度，形生一定壓力，此即角色負荷(role load)過重。以下將各研究學者對「角色負荷」的定義歸納整理，如表 2-8：

表2-7 「角色負荷」的定義

研究者	定義內容
Kahn (1980)	角色過度負荷是因為有過多的工作必須在限定的時間內完成，卻又無法如期完成，此係為量的過度負荷。

謝茉莉（1989）	角色過度負荷主要是指角色上的需求程度，逾越角色扮演者在有限時間與體力所能夠負荷的程度。
郭騰淵（1991）	角色授予者基於合法職權的地位對角色扮演者提出工作要求，而擔任扮演者如果無法完成賦予者要求其角色所有行為要求時，將會產生超過扮演者能力的身心理負荷。
莊嬭夙（1999：14）	角色過度負荷，可自角色量力解釋為可能是對角色扮演者要求太多，使角色扮演者表現無法在一定時間內完成。而在質的方面解釋為對角色扮演者要求太高，超過扮演者個人的能力、技術及智識範疇內，而使扮演者無法達成。

註：研究者依年代先後排序編製

資料來源：本研究自行整理。

人事主管人員派駐於各業務機構服務，上級人事主管機關及派駐地業務機關皆會賦予業務及交辦各項業務（部分業務主管機關甚至交辦非人事人員本身業管之業務），一方面是對人事主管人員工作品質苛求過高，另一方面是因工作負荷量太大以至於時間與精力超出負荷，使人事主管人員無法達成上級人事主管機關及派駐地業務機關之苛求，這也就是造成人事主管人員角色衝突原因之一。

肆、核心能力

核心能力是當前時勢所趨，不但受到企業界重視與推崇外，更受公務部門人力資源界受到廣泛的討論。核心能力指的是用以執行某項特定工作時所須具備的關鍵性能力，藉由核心能力的展現，可協助組織降低成本或是提昇價值，並進而形成組織的競爭優勢。核心能力的形成是由多種知識、技能、能力及態度的整合，是一種累積學習的結果。

核心能力又可區分為管理核心能力以及專業核心能力兩類，管理核心能力係說明擔任主管職務者應具備的能力，為有效能達成管理組職目標所需具備人格特質能力、領導管理技能與觀念；而專業核心能力係說明非主管人員擔任特定專業技能職務或從事其特定工作性質所應具備的專業技術或智能，使其足以勝任工作，產生效能。行政機構人員的核心能力指：能擔任職位或工作扮演角色所應具備的工作才能、智識、技術能力、決

斷力、圓融態度、全方位價值觀和完善人格特質。此一界定，均著眼於「職位」、「角色」乃至「工作績效」等需求導向的智能。

個人具備的深層工作理念和業務運行連貫恆久特性，就是職能，此一特性與某項工作情境上的效能或績效卓越之指標性，具有因果可測量的相關性。由此可窺職能必需具備可以衡量的標準指標，尚要反映出工作上績效評估能力。基層人事主管應主動積極改變思維、蛻變角色、不斷汲取新知學習智能，提升本身的核心，以創造組織的附加價值。綜上所述核心能力就是一群智識(Knowledge)、技能(Skill)與能力(Ability)的組合。亦可定規為公、私組織部門成員必需學習、具備的基礎能力，特別是溝通協調與業務整合的能力；它必需是可以評量的，而且可以反映出工作績效或效能；藉由職能的掌控，及透過經驗共享，可增強每一成員職能、有效執行機構任務，進而可降低組織控管成本及提升組織競爭力。」(洪昌文，2006：3)。





第三章 基層人事主管的角色

近年來更由於為提昇整體國家競爭力前提下，更致力於文官制度的制定與修正，並深入探究原因與實行，文官制度是否良好，將牽動政府施政效能及國家競爭力，惟有不斷的改革精進，始能符合國際社會之所需，回顧今（昔）重新省思當前運作情形，期望人事人員基於人事專業幕僚角色，應力求務實，勇於提出適當建議，提升施政效能，強化競爭能力。

本章章節介紹乃為探討基層人事主管角色演變、基層人事主管與機關主管之互動及基層人事主管與機關員工之互動。所謂基層人事主管顧名思義是最基層的主管人員，以人事機構組織編制中，各機關、學校人事室主任職務列第六至七職等之第一線基層人事主管人員。人事主管人員依體制方面為人事室承中央主管人事機關及機關首長之指揮，依法執行人事法規、命令及相關業務並支援機關行政工作為全體員工服務。

第一節 人事人員角色定義

壹、政府機關規定角色

在政府機關人事部門實際從事人事行政工作，其工作特質與一般行政人員之性質不同，並經銓敘部銓敘審定為人事行政職系有案之編制內有給職人員。「人事管理條例」的制定與公布是由國民政府於1942年所為建立的，此為建立了我國人事機構及人員「一條鞭」式統一管理的法源基礎。

我國各機構之人事人員管理工作，初期係由機關內機關首長指定某特定單位或人員來辦理，有設置人事處（司、室）者，亦在於事務（總務）單位內設置人事科（股）者，因應情況不一；而所辦理人事工作內容，僅侷限於職員之勤惰登記管理、任免令之轉發等消極簡單之工作內容而已。在人事管理單位其上司既無統一管轄的機關，各機關間人事業務單位亦乏橫向的聯繫（趙其文，1997：3）。

1942年由當時國民政府制定公布「人事管理條例」，該條例基本內容非常簡要，僅11個條文：第1條明定銓敘部為人事管理之主管機關，第2、3條規定人事管理機構組織構成，第4條規定人事管理機構之業務職掌，第5條規定人事主管之職務上職稱及所列職等，第6條規定人事管理人員指揮監督機關為銓敘部，第7條規定人事管理機構之設置人員標準及員額編制，第8條規定人事管理人員之任免法定程序，第9條規定教育機構的學校及事業機構之準用規定，第10條規定授權規章之擬訂，第11條規定該條例施行日期起始。該條例基本上建構了一條鞭制的人事管理體系，讓考試院及銓敘部深入全國各機關行使職權，形成我國文官制度的一大特色。

為提高並加強人事服務，行政院人事行政局依組織法第2條第2款之規定，訂定「行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點」，歷經多次修正，最後一次於2000年8月修正公布，內容闡述人事機構的設置標準、業務職掌的劃分規則、人事人員的任免、甄審、人員培養、教育訓練、調任、考訓、服務內容…等相關事項，提供了人事制度運作最具體的行使職權依據。而對於有關各級學校人事機構之設置，應依該管理要點第4點規定並參照「行政院所屬各級人事機構設置標準表」及「行政院所屬各級行政機關、學校、事業機構人事人員員額設置標準」所訂標準設置。此要點的建立完成人事機構及人事人員設置、職掌，及統一管理的具體依據。

為因應國際大環境的整個變遷、管理思潮與實務領導、管理的發展，「人事管理條例」及「行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點」，雖替我國文官制度建立了良好的基礎，亦應隨時檢視有無違反效能、效率觀念的作為或若干缺失亟待改進予以深入探討與實踐，進而健全人事體制，提升國家競爭力，以能獲得人民的肯定，符合各界期待。

以現行的法令相關規定、人力資源管理趨勢發展與主管機關實際推動業務情勢等方面，來探討基層人事主管人員人際互動工作運作所扮演的角色，並藉以說明人事主管人員的角色定義內涵。

一、現行人事人員管理相關法令：

依據「人事管理條例」第4條規定（人事管理機構的職掌）包括：1.說明有關人事

相關規章之擬訂事項。2. 職員應送請銓敘部銓敘案件之查催及擬辦評議事項。3. 職員考核勤惰管理之紀錄的籌備辦理事項。4. 職員年終考績平時考成之籌辦事項。5. 職員撫卹之簽辦擬定及福利之規劃事項。6. 職員任免、遷調、獎懲及其他人事之登記事項。7. 職員俸額薪級之簽擬事項。8. 需用人員依法舉行考用甄選試務建議事項。9. 人事管理之建議制度及改進相關事項。10. 所屬機關有關於人事案件之依法核定核備核辦等事項。11. 人事業務調查統計資料之搜集之事項。12. 銓敘機關交辦事項。依據「行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點」第 5 條略以規定說明，人事機構職掌內容：指組織員額編制規定、人事人員之管理事項、綜合性人事規章擬訂、考選試務分發事項、任用免職遷調、考核、獎勵懲處、服務、訓練、進修、待遇、福利、保險、退休、撫卹、人事資料、策略性人力資料管理、員工協助方案及其他有關人事事務事項。人事行政總處為因應外在社會環境、世界潮流需要，明定具體可能性措施以加強人事人員的服務，依據該要點第 33 條略以規定說明，各級人事機構得以依下列方式，加強人事人員專業智能：辦理人事人員在職工作訓練、舉辦人事主管人員研討會、舉辦人事人員法規測驗、培育人事人員管理專業人才、宣導人事人員服務理念、舉辦讀書心得寫作、其他加強人事人員專業知能等相關事項。又第 34 條規定略以敘說，加強機關人事人員服務工作：協助機關招募機構所需人力甄補、輔導新進同仁適應關懷業務、主動通知當事人辦理關於其權益事項並協助解決人員有關問題、適時辦理獎勵人員或慰助問候、輔導機關同仁退職生涯規劃、迅速辦理各機關內部同仁申請案件、協助待退同仁分析擇領月退休金的利弊並主動照護已退休人員、人事主管人員與服務地點機關首長及單位主管人員應加強人際互動溝通、主動發掘並解決人員問題、宣導人事相關法令、編印員工服務手冊及權益手冊（行政院人事行政局，2012：1-19）。

行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點第 2 點規定略以，各級人事人員應依法據法令，善盡職務上之權責，執行人事相關政策，達成機關目標，並維護員工合法權益，建立顧客導向之服務理念及人際互動人事和諧關係，以提昇人事服務效能。

貳、學者對基層人事主管角色的說明

處在全球化日益競爭激烈變動的時代，且充滿快速變革環境裏，組織欲達成目標與發展，對於人力資源管理的期待已不可同日而語，因此，近年來人力資源管理在組織中的定位與角色備受關注與討論下，茲僅就公共行政學者之觀點及人力資源學者的觀點來加以探討：

劉榮裕（1992）說明人事人員是人事工作的主要執行者，最具直接影響著實際表現與人事功能的發揮為專業知能及理念，所以人事專業知能足夠與否及理念是否正確，確實已不容忽視：（一）熟悉法令規章:工欲善其事，必先利其器，人事人員處理人事案件，應以法令為依歸，秉持著「依法行政」來處理人事業務，以確保全體員工的權益，所以「依法行政」成為人事人員服務的不二法則，以免使當事人權益受損。（二）時時充實專業知能，提高工作效率:人事工作服務的對象是「人」，除必須具備一般行政人員應有的基本智識與能力外，尚須多花心思與時間與去瞭解法令的立法源由，熟稔各項人事法令規章與處理業務技巧，以提昇自我的專業能力並提高人事工作績效。（三）適用法令必須考量周延:在引用人事法規時，要多深入瞭解法令並以站在當事人最有利的立場縝密考量，並隨時注意法令規章與新的釋例發佈與修正，才不致以偏概全，畢竟法規援引運用規範上往往僅作概括性之規定，在適用上常因見解認知上的不同，而有見仁見智的觀點，人事人員如能靈活運用，方可確保當事人之權益。（四）要嚴守中立，不徇私、不徇情:在辦理人事業務時，常因侷限在法令規章及各種條件限制，很難滿足每個人的需求，人事人員在業務處理時參酌法規依據，廣泛閱讀或進修各領域的新知，並靈活運用予業務上，秉持著維護同仁最有利之權益前提下，全力以赴爭取最為有利之權益，本著「無愧我心」的胸襟，才不致違法失職。（五）處理人事案件應保持前後一致的原則:處理任何一件人事案件均應審慎維護同仁之權益，權利的運用與引用法規均攸關到當事人之權益，因此所依據法令應保持前後一致原則，否則引用法令前後不一，勢必損及同仁權益，將引爭議，招致怨恨。（六）掌握時效，絕不延遲：人事案件絕大多數與同仁權益有關，如稍一遺漏或延遲，勢必將造成同仁權益損害，或產生無法彌補的

遺憾。所以應適時並主動出擊提醒告知同仁出示(催繳)相關證明文件，以維護同仁相關權益。(七)要充分「協調溝通相互合作」：人事人員應捨棄個人主義，積極發揮協調溝通的能力，以整合各單位人員不同的意見，期許異中求同，共創整體人員利益，以達到最高的行政效能。(八)要以「服務人員」自居：人事主管人員要有熱誠服務的心服務同仁，並且以主動負責的態度，積極爭取時效，掌握合法權益，必能獲得同仁的信賴感及首長的支持性。

Crane (1996) 認為人事人員應扮演下列：建議者、服務者、諮詢者、行動者/變革者、調停者五種角色，其中變革者的角色是人事主管人員在組織變動的時刻，扮演從事概念性的思考並實際產生行動的角色。

劉光華 (1996) 指出人事人員角色必須重新定位為：人事政策制定者、人事作為要由依法行政的靜態面轉而以服務代替管理，形塑機關全體員工共同工作價值的動態面、要有策略人力資源管理的能力以扮演組織變革推動者的角色。

趙其文 (1997) 從人事行政發展的角度，認為人事人員應有幾項新思維與角色定位：(一) 應發揮專業幕僚人員功能，以替代「警察」或「檢察官」的角色 (二) 應發揮服務功能，以代替管理人員角色 (三) 應發揮協調配合功能，以代替制衡人員角色 (四) 應發揮前瞻規劃功能，以代替消極被動人員角色。

張火燦 (1998) 指出，指出在機構中，人力資源管理人員期達成其目標，需肩負四種角色，分別是：(一) 制訂政策的角色。(二) 提供服務和代表者的角色。(三) 稽核或控制的角色。(四) 創新的角色。其中以創新的角色為要，因為處在不確定的環境和國際競爭之際，人力資源管理部門惟有不斷的汲取新知，並提供新的技術和方法來解決人力資源的問題。

蔡良文 (1999) 從現代人事行政的專業精神、專業知識、幕僚觀念、主動積極服務態度以及人事功能的轉變，指出人事人員應有之功能如下：(一) 辦理人事人員行政業務。(二) 辦理人事人員調查人力評估剖析。(三) 辦理人事人員聯繫、人員溝通工作。(四) 協助推行行政革新與政府功能再造。(五) 從事公務人力資源管理專家人員工作。

(六)從事人事行政之研究發展事務，而這也是現代人事行政主管人員所應扮演的角色。

吳秉恩(1999)認為人力資源管理工作為達創造組織核心競爭力，其角色需朝向：

(一)制定組織策略方向及創新之人員角色。(二)執行人事人員作業及內部控制之角色。(三)提供支援人員服務與人際溝通之角色。(四)促動組織變革及宣導組織興革之角色。

王瑞祺(2001)人事人員在組織中，係扮演多重的角色，既是人事法規的推行者，又是全體機關人員的服務者，也是機關首長的諮詢者。在在顯示擔任人事工作的人員都需要專業的知能予以支撐。健全的教育人員體系，可以透過合理的組織制度設計與福利以吸引優秀的人才加入教育的行列，同時在這個龐雜的教育體制中，必須有專人專責人員協助該項目標的達成，而完成這個專責工作的也就是人事部門。

張春興(2002)所定義的個體在社會團體中被授予的適格職責及該職務應發揮的功能，作為解釋人事人員的角色，在組織中是具有多元化的特性。

陳德宗(2005)人事主管人員工作，經緯萬端，人事法規，多如牛毛，具有高度專業性、複雜性與變動性。人事人員職司全體同仁的進、用、訓、退，工作內容項目繁雜，舉凡如組織編制、考選任用、銓敘俸給、異動陞遷、訓練進修、考核獎懲、差假勤惰、待遇福利、退休撫卹、人事資料等，皆屬人事人員職責範疇。

王智弘(2006)敘述公務組織中的人事人員於傳統人事管理上一直扮演著監督行政業務、執行命令的角色，這即是所謂的「依法行政」的角色，人事人員所扮演的角色常是公務機構中相關法規命令的解釋者與執行行政業務的督導人員，角色上雖受到組織同仁的信賴，但有時顯得較為拘束，並有可能在相關法令規定執行上與員工所居角度而立於相對地位或甚至於衝突的位置，使得人事人員的形象有時會被貼上默守成規與行為僵化的標籤，而被敬而遠之或孤立。

紀乃文、張火燦(2006)依企業中實地調查所得的資料，以人力資源主管工作的重點是策略性或行政性、是管理人才或管理服務流程為兩軸，定義了人力資源主管扮演的四種角色：(一)策略夥伴角色(strategic partner)：規劃策略性的人力資源實務協助

企業經營，執行經營策略。(二)變革推手角色 (change agent)：在公司導入新制度、推動新文化時，以各種人力資源實務協助員工接受變革。(三)員工鬥士角色 (employee champion)：站在員工的立場傾聽他們的想法與需求，並迅速回應解決員工的問題，提升員工承諾。(四)行政專家角色 (administrative expert)：有效的改善人力資源實務傳遞的效率，並降低人事成本。

許南雄(2009)認為人事主管角色應有的功能是維護人事法制，襄贊機關首長、執行人事政策、處理人事爭議、運用人事資料。因此，要如何扮演具備前瞻性、變革性的人事人員角色，當是首要的角色認知。

本研究以張春興(2002)所定義的個人在社會團體中被賦予的身份及該身份應發揮的功能，作為解釋人事人員的角色，在組織中是具有多元化的特性。茲針對近年在國內學者對角色的見解大致可歸納區分如下四類(鄭世仁，1984：18-19；陳貞芳，1996：23-25；洪孟華，2000：50-52)：

- 一、整合觀點：角色是一種在人際互動過程中彼此的交互關係。在這區分的定義中，均強調角色的互動關係，亦即角色不能單獨構成，必須與其互補之角色產生交互作用，角色方有意義。
- 二、行為觀點：角色是期許行為者於某一特定類別的人所需表現的行為模式。抱持此類見解的學者認為角色乃指在社會中佔有相同地位、身份的人之一連貫性的行為模式，且受到同一社會中其他成員的期待觀念。
- 三、功能觀點：抱持此一類見解的學者認為個體於團體中，期待會擔任某種職務，扮演某些職權身份會執行某一些功能行為，而個體所據有的特殊身分，事實上是許多權利義務的聚合體。
- 四、社會化觀點：角色是一種行為規範或是評鑑行為標準。這一類的定義偏重於角色對於個體行為的社會約束性，個人行為在社會上認知是否合乎有效，主要以其角色做為衡斷的標準。

以上係偏重於公共行政領域學者之看法，至於人力資源專家學者的看法，分述如下：

黃英忠（1989）指出人事部門應扮演四種角色，分別是幕僚性角色、功能性角色、協調性角色與控制性角色；人事管理者的任務則分為內部與外部。內部任務為對最高經營者負責以及為員工服務並扮演協調者的角色；外部任務則負責與外部單位聯絡，以扮演人際關係的角色。

Kesler（1995）要能持續汲取新知，以創造於機構內的存在價值；「合作者角色」，透過與單位主管及同仁的合作，落實機構擬訂策略的執行；「促進者角色」，必須扮演組織變革推動者的角色，在機構構想策略的執行過程中，要能提供足夠的資訊，協助變革歷程中的執行。認為，人力資源部門應扮演的角色有催化性影響力(Catalytic influence)、判斷和以事實為基礎的剖析(Diagnostics and fact-based analysis)、企業結構和過程的創新思維(Innovating business structures and Processes)、標準的保證(Assuring standards)、行政管理及服務(Administration and services)、處理問題能力(Problem-solving)，其中催化性影響力、診斷和以時務情況為基礎的剖析及企業組織和過程的創新，比較偏向於策略性的角色；基礎的保證、行政管理及服務和解決問題，較偏向作業性的角色。

Ulrich（1996）針對一個人力資源角色架構，提出並勾劃出四種角色：行政專家為傳統人力資源角色，即設計與調配人力資源；變遷代理人指人事人員協助組織建立變遷的能力；員工鬥士的角色是處理日常的問題與員工個別的需要；而策略性夥伴指著是與業務主管共同參與組織的策略規劃，主要的工作是採取主動將事業策略融入人力資源重要的措施中（引自黃榮護，1997：46-47）。

黃英忠（1997）則將人力資源依作業功能來區別，可分為直線性角色及幕僚性角色，此二種角色分類又可再細分出六項人力資源管理角色，前三項屬於直線性角色，後三項為幕僚性角色，分別為：（一）功能性角色：授予人力資源管理部門主管功能性職權，以確認其過程的執行情況與成效的評估，並發展機構內有關員工的策略，使各組織在管理人員與創作人員過程中有所依據。（二）控制性角色：根據機關特定的標準，衡量各部門的績效表現來審查人力是否合乎績效的運用評估，並提出改善建議，以提升產值及競爭力。（三）變革推動者角色：人力資源管理部門須深入探究整個機構業務的狀態及

外部環境因子的影響評鑑，並擬定策略目標或多項相關因應對策方案，以作為決策階層的參議準據，另外，應及時與相關單位員工溝通以使各項策略方案能順利推行。（四）諮詢性角色：以人力資源管理部門的專業領域提供各項建議案、策劃引導、顧問計畫等給領導直屬長官，並對此政策方案的執行提出諮詢性協助。（五）服務性角色：各機關內外部顧客的需求、智能的提昇、急難救助等權益事項，人力資源管理部門有其職責給予協助及解決顧客疑慮並即時達成顧客期望值，以使各部門員工感到滿意。（六）協調性角色：處理組織內各單位間或部門人員間的衝突事項，應扮演起仲裁人員與協調溝通者的角色，隨時傾聽同仁的訴願，尋求解決問題的對策，以提高員工的士氣並達成組織目標。

Schuler & Jackson (2000) 指出在產業獨占敖頭的企業，人力資源管理部門扮演四個重要的角色，分別是「事業夥伴角色」，指的是必須具有充分瞭解企業自策略面項、財務面項、營運運轉面項及效率管理化等方面的特質；「創新者角色」，在人力資源管理部門的功能運作上，要能持續汲收新知，以創造在機構內部的永續價值；「合作者角色」，透過與各部門主官及同儕的合作，落實機構的策略之執行；「促進者角色」，必須擔任組織變革推行者的角色，在組織演驛動策略目標之執行歷程中，能提供足額必需的資訊，協助變革過程的執行。

吳秉恩 (2004) 指出人力資源管理基本目標由「提昇工作生活品質」轉為「創造核心競爭優勢」；人力理念由「成本導向」轉為「價值導向」；「因應式」(reactive) 解決個別關切性的人事問題轉為「預應式」(proactive) 解決人力資源整體關聯性的問題以及人力資源管理由「單一/作業」角色轉「多元/策略」角色。因此人力資源管理人員主要角色：(一) 制定組織策略方案及積極創新之角色。(二) 執行人事普遍作業及內部控制角色。(三) 提供資源化支援服務與組織溝通之角色。(四) 促動組織變異及資訊宣導之角色。

林文政 (2005) 不僅彙集多位學者對於人力資源管理角色的分類，並透過訪談本國知名企業領導者，從企業經營者之觀點歸納出六項人力資源管理的角色，包括：(一)

策略參與者人力資源管理部門人員必須具備定義企業策略流程能力、將企業問題如何轉化政策行動方案的提出實力、設計符合企業策略之人力資源領導實務、並具備組織營運知識及計畫性影響性技藝能力。(二)文化執行者人力資源管理部門必須協助機構建立與推行有利於策略執行的組織文化策略。(三)諮詢顧問人力資源部門不僅要扮演功能性直線(業務部門)主管的管理諮詢角色者,也必須擔任企業運作者對於平時機構運作態樣及同仁反應的資訊回應角色。(四)變革鞭策人員人力資源單位能夠分辨認識及匡正顧客問題、建立彼此互信關係、解決組織問題、擬定方案及執行行動計劃控管,協助組織診斷管理擬議變革的策略。(五)人資行政專家人力資源單位致力能降低人力成本資源控管,且增進服務顧客的品質提昇。(六)員工服務者人力資源單位將員工貢獻程度和機關績效相互連結,透過知悉員工內外部之需求、確保其需求期望能獲致滿足目的以提昇員工對公司的績效貢獻度。

隨著組織發展演繹日趨多元化與複雜交互程度, Ulrich, Younger&Brock bank (2008)更提出人力資源單位如一個商業化機構思維運作方式的來運行的概念,提出五種人力資源需扮演角色及責任分別為(一)服務中心(service center),利用資訊科技管理或委託外包方式,讓員工自主性服務,解決常態性事務需求。(二)嵌入式人力資源(embedded Human Resources),人力資源功能必須策略發展參與,及時因應策略目標,預測需求未來形勢,且將其需求轉換成明顯的政策讓全體員工據以瞭解並執行事務需求。(三)集團式人力資源(corporate Human Resources)目的是創設願景的組織文化和鑑別度,HR 必須調節機構政策和人力資源實務以符合機關的目標及上級規劃,同時也要負責訓育高階人才,及達成人力資源工作人員的技能發展事務需求。(四)專業技能中心(center of expertise),人力資源管理者擔任專業諮詢如顧問單位角色,依照機構的需求策略方向進行判斷並推薦最適切的服務選單(service menus),並引領員工組成學習群組。(五)操作性執行者(operational executors)人力資源管理者明瞭組織如何觀察、測量或操作研究變項的歷程,避免所使用的思考或操作變項的無限擴充,增進目標者間彼此溝通,採用實徵的方法從事。

綜上所述，各學者專家對於人事人員所扮演的角色看法頗為一致，人事服務工作為人事人員最為傳統的角色，但其內涵已由「消極管制」走向強調「主動積極」的服務；執行性及幕僚性角色的精神也由以往僅提供資訊的消極功能，走向參與決策的制定、執行並與機關成為策略性夥伴的積極關係；管理性角色在人性化管理觀念的推動下，已然淡化其消極防弊的功能；組織變革者的角色則在變動不居的組織環境中，做為評量人事人員專業價值的指標，已普遍受到重視。

參、人事主管機關實務推動的角色

傳統人事行政在公部門中多屬於行政支援的工作。如何提升總體競爭力是政府最重要的關鍵因素？基於全球化的發展趨勢下，我國於 90 年代興起政府再造運動，也將再造工程聚焦於如何提升政府競爭力，因此人力資源管理的概念就由此逐漸發展，人力資源管理的概念必須因應外在環境及組織目標，並基於創新知識與技術，來決定人力資源管理策略，人力資源的重心將逐漸由單純的組織內部活動轉換為積極創造組織價值，人事人員將從保守的行政幕僚轉型為組織的策略夥伴，其中，以策略性人力資源管理思潮取代傳統人事管理方式，進而提昇政府績效與效益與競爭優勢，成為人事主管行政策略的運作。行政院人事行政總處從 2002 年起陸續推行各項創新人力資源管理目標策略，擬定相關計畫，函請各機構配合辦理有關事項，主要事務包含：創造核心價值、提昇核心能力、落實公務人力資本衡量、績效控管及績效獎金激勵制度、型塑學習型化政府、員工心理健康計畫及員工諮商輔導機制及人事數位行政神經系統建置..等，目標係在輔助人事人員進行角色轉化，除期許所有人事人員不僅扮演機關內部的行政專家角色之外，更要能跳脫原有思維框架及思考模式，同時扮演引進新思維理念者，組織變者的推行者和策略經營的夥伴擬制者，進展有效策略規劃與策略行銷，方能以最妥適的人力資源管理，創造組織效能，來因應跨越疆域的全球化競爭。除此，銓敘部為期人事人員於執行職權業務之際，秉持專業、效能、關懷三項核心價值能力，期強化專業人事服務水平，建構和諧人事服務體制，於 2010 年 7 月 20 日函訂人事主管人員服務守則如下：

一、人事主管人員專業應以策略性目標規劃、提升服務機構為核心：人事主管人員

應了解人事政策、熟悉人事相關法規與符合法令涵攝巧妙運用，並要能精進人力資源管理智能、結合機關策略目標、擬定人力資源計畫，提升員工對機關貢獻度。

二、人事效能應以績效導向、資訊藝能運用：人事主管人員秉持續效管理之目標，使用資訊科技化基本能力，執行各類人事主管業務，塑造績效為導向之組織文化。

三、人事角色應具備有效溝通積極協調、有效能回應為責任：人事主管人員應具備溝通、協調及應變能力，對長官交辦合制事項及同仁反映相關問題，應提出有效性建設方案處理方案；對內部顧客對外顧問均能有效溝通，建立良善互動人際關係。

四、人事服務應以知悉員工需求、積極主動服務心態：人事主管人員應積極主動服務之態度，瞭解同仁真正需要、維護員工權益及持續改進良善職場環境，以營造組織內部和諧氛圍，強化員工對機構之向心力。

五、人事管理要能夠永續創新思潮、簡化工作流程為目標：人事主管人員應以提升人力資源管理素質為起始點，永續創新與簡化流程，並依機關特性擬定內部人事管理方案，以提升機構施政效能。

六、人事人文關懷應以尊重個體差異、員工諮商協助為方案：人事主管人員要尊重員工之個別差異，提供適合諮商管道，幫助員工進行未來生涯計劃、發展個體潛力及壓力調適關懷，以提升員工工作士氣及效能。

在實務面公部門已參酌相關理論論述公務人力資源發展趨勢，強調人事主管行政工作應與組織策略整合，注重競爭目標的作業計畫性。故，人事主管人員的角色也應配合組織變異有所轉變，也就是逐漸自傳統的人事控管功能性質，轉化為積極的策略規劃與價值創新價值理念。在策略化人力資源管理的潮流變革下，人事人員將被授予較往昔更多元化的角色。

本研究乃探討基層人事主管在公務機關人際互動，人事主管人員對本身職責角色定

義幅度的認知，依據上敘人力資源管理學者定義及人事事務發展實務及職權內容予以分析，參考 Dave Ulrich (1997) 對於人力資源專業管理人員角色分類說明，將人事人員的角色定規為：(一)策略夥伴關係者。(二)行政管理專家人員。(三)員工關懷人員。(四)組織變革的推動者等四種角色，其具體內容如下：

- (一) 策略關係者：人事主管人員要能整合組織內人力資源管理各種功能變項，進行組織診察評斷，共創造機關存續價值。
- (二) 行政管理專家人員：人事主管人員能熟悉人事各項法令及作業流程並在管理程序上不斷的簡化創新，藉以提升組織行政效率。
- (三) 員工關懷人員（員工權益倡導者）：人事主管人員要能積極參與傾聽同仁內部心聲並適時反應員工的實質需求，提供員工身心靈成長資源，以提升員工其承諾與專業能力。
- (四) 組織變革的推動者：人事主管人員要能協助組織內員工適應組織變革工程，推動組織功能革新，並引導員工適應新組織文化與新組織未來政策。

第二節 基層人事主管角色演變

我國人事制度啟蒙時候發展甚早，自漢代之鄉舉里選，到魏晉南北朝的九品中正制、隋唐的科舉都兼具其時代發揮的效益。蔡良文（1999）敘明對於公務人員所採用一套選才、用才、育才管理的制度可謂公務人員制度，亦稱人事分類法制及人事制度暨文官制度和人事體制。

壹、人事人員角色演變過程

一、管理者的角色時期（西元 1972 年以前）。-- 主要業務：監督、制衡、查核。

人事人員角色，是隨著環境在變遷，一條鞭管理，其意義實為「統一管理」，起始於 1939 年，由當時國防最高委員長蔣中正先生提出，一條鞭管理大致具有以下特色：在中央有特定的業務主管機關，有專屬適用之特別法規範其運作，中央主

管機關對該體系內人員另有任免、考績、獎懲之主導權限，該體系之功能運作要求層級節制且對所在機關具有防弊及制衡之意圖，該體系人員之設置、組織、職稱、員額，另有法令規定並另成一體系。目前人事人員一條鞭主要依據為「人事管理條例」，「依該條例規定，全國人事管理機關為銓敘部，人事管理機構及人員之管理，由銓敘部為之。」惟因行政院於 1967 年成立行政院人事行政局，一條鞭體制已有轉變，行政院所屬人事管理之派免係由行政院人事行政局暨其所屬人事主管，依行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點及其相關規定辦理，事後將人事人員之派免案送銓敘部備查；另行政院所屬機關人事機構員額編制清冊，亦由行政院人事行政局統籌送銓敘部備查。約在 1971 年代，人事、主人員主要是扮演人事警察，強調的是超然及一條鞭體系，主要發揮監督制衡的效能。

二、人力資源管理者時期(西元 1997 年以後-蘇聯解體)。--主要業務：1.有效運用人力。2. 講求人事成本。3.培育人才。

人力資源管理 (Human resource management,HRM)：亦即組織中人力資源管理。人力資源管理視員工為資產，因此需要員工發展各種人力資源的規劃、晉用、發展、激勵以及維持服務功能，而非只侷限於人事行政的業務。

對於人力資源管理是否取代人事管理向來就是一個爭論點，但隨著對社會變遷與發展，此種論點已漸趨整合，亦即人力資源管理在企業管理方面取代了「人事管理」(Personnel Management)，在公共行政方面取代了「人事行政」(Personnel Administration)雖然從實質意義與內涵看來，人力資源管理，人事管理以及人事行政三者之間並無太大差別，在目前實務上也仍然交叉使用，但人事管理與人力資源的管理區別大致仍可區分為下列三點：第一，前者偏向作業取向，實務上屬靜態面與消極面，追求成本最小化，範圍較片面狹隘；後者偏向策略取向，實務上屬動態面與積極面，追求效用最大化，範圍較整體全面；第二，前者注重規章管理，是由外部所控制，屬於被動反應式管理模式；後者注重變革管理與人性管理，是由自我所控制，屬於主動式管理模式；第三，前者將人視為「物」或「成本」，奠基於「經

濟人」或「社會人」的假說：後者將人視為「資源」或「資本」，奠基於「自我實現」的假說（張榮發，2002：98）。

1997 年以後（蘇聯解體），武力競賽的局面產生了變化不再那麼重視武力，全世界轉向經濟的競爭與發展，所以這時，整個世界轉移到經濟建設的發展方面，這時所強調的是，國家要有競爭力，國家的競爭力當然主要是指經濟方面的競爭能力。我國也隨著世界的潮流而改變，整個施政重點，著重於政府再造。所謂政府再造，就是要提高經濟能力，這時政府所強調的已經不是一個組織很龐大，樣樣事情都要去做的大有為政府，而是應該走向小而美，很多的業務要民間來做，政府與民間成為夥伴關係。這個階段，我們人事單位與人事人員的角色，也產生了變化，這時人事單位要重視的是人才的培育、發展與人力的運用，講求用人成本、重視知識經濟的發展，以及終身學習的理念，所以這個階段，人事單位的角色就變成人力資源管理者，所謂人力資源管理，就是要能夠有效去運用人力，提高服務效能，而且要去重視用人成本，所以整個業務著重於怎樣把機關的業務委外經營，組織能夠精簡而且有效能，成為這個階段的重點工作。所以人事單位與人事人員扮演的角色，事實上是隨著這個環境的變遷與行政管理之演進而衍變（張麗娟，2003：62-64）。

貳、人事制度演進過程

我國一般行政機關之人事制度，自魏文帝時創立九品官人法以降，官分九品，沿行以迄清亡，民國建立始創新制，其後為提昇國家競爭力及因應時代之發展，不斷地引進經營管理理念改進修正與發展，並強調以客為尊之服務觀念，已漸具規模。茲就我國人事法制歷經三個變革時期，簡要說明如下：

一、品位制（1969 年以前）

品位分類(rank classification)制度是對人不對事，主要以個人的資歷條件（如學歷、工作經歷）和身份（如家庭背景）作為分類依據的一種分類制度，以職務或等級高低來確定待遇的人事分類管理制度，而不是工作職責。1911 年 10 月 16 日中華民國臨時政府公布「中央行政官官等法」規定官等，除特任官外，文官分為簡任

官、薦任官、委任官。1929年10月29日公布之公務人員任用條例，1949年1月1日公布公務人員任用法、1954年1月9日修正公務人員任用法部分條文。簡薦委品位制任用範圍具有彈性，易培養學識豐富、見聞廣博的通才，職務等級幅度較大，調任靈活，屬較寬鬆之人事制度，易造成同工不同酬情形。實施時期為1930年至1967年間適用於全國各級行政機關。

二、職位分類與簡薦委兩制併行制（1969—1987年）

職位分類(position classification)整個結構體系分由職系、職等、職級所為組合而成，以工作為基礎的人事分類法制，將公務人員所任職擔任的職位，按工作性質劃分職系(series)，再按工作程度劃分職等(grade)依責任輕重、繁簡難易、所應具備資格要件，最後再彙集職系與職等相近似者歸為同一職級(class)。1969年10月16日考試院將職位分類制度，替代原需品位見解之簡薦委制。職位分類係採以事性質之分類，以工作職務責任輕重為分類基礎，尤以對工作之知能與績效極為重視，惟因區分規則過細、程序規範不夠明確又過於繁瑣、限制嚴格而致影響阻礙業務推行，後因分類觀念普遍性難以受到認同與接受，遂於1973年11月6日謹對適用之範疇及程序加以修正「公務職位分類法」，規範司法、外交、警察、衛生及民意機構等五類人員，選擇不實施該分類方案，形成往後兩制併行之現象。

三、兩制合一制（1987年以後）

1969年10月16日施行職位分類制後，因部分機關施行分類制度在執行常因受限程序規範不明確過於繁瑣..等問題而致影響阻礙業務推行，遂於1973年11月6日只對適用之範疇及流程加以修正為「公務職位分類法」，規定司法人員、外交人員、警察人員、衛生人員及民意機關人員等五類人員，得選擇不實施分類，形成簡薦委與職位分類制度兩制併行之分立態樣。1986年立法院相繼通過公務人員考試、任用、俸給、考績法等法律，1987年1月16日起方有兩制合一的新人事制度的產生，擇兩制之優點，捨兩制之缺點，施行官等、職等併立體制，將簡薦委與職位分類制予以融合，建立新的人事制度，沿用迄今，為公務人員較能接受之制度。

參、當前人事人員角色

蔡良文（2010）認為人事人員的角色應具備二項特性：（一）人事的專家與通才：中國素來重視人事，古時之「六部」，將掌理人事行政之吏部為各部之首，有15個世紀之久，但在美國的管理發展史上，人事人員地位原不受重視，但隨著行政的發達，人事機構與人事人員，日漸受到重視，且地位亦均已提高，多數人事人員亦都具備專家知識。目前公私機關健全的行政，必須以人事行政為起點，而人事機構不能不以積極的人力運用為主，人事人員也就歷練人事行政專家，其地位自受重視。人事行政專業化、人事人員專家化，確實為現代政府人事行政的主要趨勢，人事人員就是要以專業精神及專家知識為要務，則現代人事行政的知能，例如人力運用、福利措施、勞動關係、人性管理、行為管理等，均為其必備之基本學識與衡量之專業水準。人事行政之知能，固貴專精，亦須精通，前述人事行政為行政的核心，而行政又與國情、政治、經濟、社會、文化等因素息息相關；則人事業務之處理，尤其必須與行政部門之措施相配合。故現代一般行政的知識，如行政學、政治學、經濟學、社會學、心理學、政治思想與制度及其他人文學科等，無不是人事人員應具備學識之基礎。（二）人事人員的服務態度：在機關組織中人事人員是輔佐幕僚人員，所稱幕僚人員，為機關內部在首長之下，分別處理行政部門業務之人員，及支援或輔佐行政首長或行政部門之人員。故人事人員應具備幕僚觀念與服務態度，不能干預行政部門之權責，否則難免有濫權之傾向。所以，行政院人事行政局前局長魏啓林指出：今後人事人員不應再擔任機關「人事警察」的角色，應該從企業人事管理角度重新出發並賦予反應及追蹤整體公務人員服務民眾績效的任務。

由於社會環境的變遷與科技發展備受重視的今日，人事行政的角色已面臨大幅調整，過去人事功能偏重靜態的管理，隨著大學朝向公法人化及自籌校務基金的經營方向，為加強競爭力，未來大學人事工作的內容重點應著力於人力資源之整體規劃與發展，激發人員工作意願，推行人性化管理、人才培育教育訓練、職務設計、組織發展、目標管理、意見溝通、參與決定及提昇生活工作品質（吳堯峰，1987：

32-36)。現今之人事管理趨勢，係為適切時代變動之發展，即借重私部門經營管理觀念，重視顧客導向之服務理念，並注重成本效益分析，將績效管理制度的精神導入政府人事資源管理之運作。

在策略性人力資源管理的變革趨勢下，人事主管人員將被要求較昔日更多元化角色與功能，借用學者 Dave Ulrich (2001) 建構的概念，人事主管人員應將被視為單一的人事管理經常性質工作以及角色，轉變為下列4種角色與功能：

- 一、策略夥伴：策略性人力資源管理的首先將人力資源管理理念與組織總整體管理策略整合在一起，即為人事主管人員及人事機構應須擔任「策略夥伴」的角色，協助機關組織創新存續功能，此包含如下事務：（一）組織診斷：分析組織競爭優勢，確立組織本身擁有的資源、未來發展趨向、組織未逮之處及極需變革之處。（二）參與策略規劃：依據組織診斷，協助組織研擬未來發展策略，尤其是著眼於如何透過適當的人力資源管理規劃與人員配置，發展組織願景，創造組織存續價值。（三）人力資源管理與規劃：確定組織策略願景後，著眼於如何經由人力資源管理技藝達到組織目標，或是將組織策略方案落實於具體的人事政策作為中。
- 二、員工貢獻管理者：在此角色上，人事主管人員致力在處理員工未來多元發展及提供同仁極需的各種資源與必要協同。尤其「智慧資本」成為組織價值再次創造最重要的一項根本的概念方向，如何關切同仁的需要，提升組織內部人力素質進化與產值貢獻度，並使其貢獻與組織未來發展目標一致，成為人事單位一項極重要的課題，它包含下列事項：（一）主動啟發員工內心期待需求：瞭解員工在工作歷程的所需，包含生理的需求（金錢、工具、物質、設備等），以及心理需求（工作滿意、工作激勵、人格尊重等）。（二）提供員工必要資源，同樣包括生理與心理上的必需資源或扶助。（三）提升同仁人資素質：針對組織未來發展趨勢，提升員工專業知能素養。（四）激發員工潛能：協助員工未來發展訓育、明確定位與潛能的激發。
- 三、轉型與變革管理者：組織文化對組織氣候未來趨勢有其影響力，當組織遭遇發展上限制性時，即必須進行組織文化改革策略，而人事主管對於組織文化型塑肩負

建構、管理及倡導變革的責任。當組織必須進行組織文化變革時，人事人員必須協助同仁摒棄舊思維、舊文化，共同適應新組織文化建構，成為組織的「變革代言人」。這包含下列事務：（一）建立彼此信任關係：組織文化變革與塑造有賴同仁的支持與信任，這建築在平時與員工建構信任網絡關係，一個以互信即為一個基礎的組織，才能成功達成組織文化變革。（二）診斷組織文化優勢點：發掘組織文化的優勢劣勢點，以及應該如何結合組織氣候未來趨向發展策略，型塑最優質的組織文化。（三）發展變革策略：依據最優質的組織文化發展趨向，擬定具體可能性評估後的推動策略方案。

四、行政管理專家：在此角色上，人事人員思潮比較趨近傳統管理的導向，因為這與所有人力資源管理演繹過程有期密切關聯，包括人員甄補、選用、各項訓練、派定、考核、獎懲等過程，人事人員仍必須維護此標準作業程序的基本運行，然而和以往不同則在於，人事人員應該促進這些標準作業過程能更有效率性，更要能形塑對組織有貢獻的效能見度，例如：簡化工作流程，以節約成本的績效、持續改善標準流程、尋覓更妥適的運作歷程。

本研究乃探討基層人事主管在公務機關人際互動，為使機構改造中人事人員角色意義更形具體明確，從其實務運作層面，將人事主管人員角色依人事總處之要求具體內容之角色如下：

（一）政策倡議者：基層人事主管為機關人力資源管理師，是機關策略夥伴，輔佐機關首長幕僚長，人事主管對於首長施政策略、政策推展、機關遠景定位應有相當認知，策略政策要推動要讓機關各主管瞭解政策為何？機關員工對政策目標何在？均需仰賴政策倡議者推介，在這一連串定義機關願景藍圖、策略目標，讓一級主管明瞭機關總目標，各主管認知單位目標、員工如何達成個人目標，自機關願景、組織策略方向、員工對目標達成度之催化過程，即是政策倡議者角色使命。

（二）策略的參與者：人事主管期許人事業務順暢推展，則賴於領導者、首長、

一級主管全力支持方得落實，期許落實時，人事主管對於首長、一級主管策略擬定過程，必須一致參與，部份參與甚至全部參與性，尤其首長執行上會適時提出如何轉化，並設計符合企業策略之人力資源實務，予以整合人力資源管理各項功能，進行機構診斷，以創造機關價值。

(三) 方案的研擬者：機關領導者期許政策策略，提議機關內全體員工協調互助通力合作，惟全體員工要執行仍均須仰賴以明確方案，將其明標方案分述為遠程、中程、近程目標為何？一級主管依領導者遠景策略擬訂方案、人事主管則為一級主管成員，即為方案研擬者角色之一。

(四) 信息的溝通者：由上而下管理政策及近代由下而上政策管理均賴以暢通的溝通管理及領導統御指導系統，信息由上至下層級節制上令下效，人事主管在橫向信息溝過程縱向信息溝通扮演重要角色，人際互動關係扮演者管理領導樞紐。

(五) 權益的保障者：人事人員積極參與傾聽並適時將員工貢獻成效和組織績效結合，透過知曉員工需求、確保需求獲得滿足以提昇員工對公司的貢獻，亦是首下后上建構政策整合人力資源、目標管理-策略擬定、組織遠景建構…等事項，均賴以信息管道溝通轉化過程。

(六) 問題的管理者：人事主管在機關組織中扮演多重角色，是機關首長、上級機關政策政令的推動者，是意見反映建議政策，提供資訊以輔佐領導解決各項問題，諮詢者和機關內員工提供服務者及推動機關首長政策、變革的組織推動者，但重大問題、橫向問題管理。

人事主管人員唯有積極參與行政業務運行，方能融入組織文化中並展現所長；諸多的研究已經發見，組織再造中知覺是員工對其所面臨變革通常是不安定的，因此為維護組織變革的成功，人事人員在其歷程服務工作項目中必須極盡維持一貫的公正態度，來完成業務之推行。不論是從事組織制度變革，或對公務同仁的工作方法、態度、心靈再造事宜；都是人事主管人員的工作任務與人生歷程挑戰。人事主管同仁更要具備能體察

內外環境變遷與社會趨向脈動，在個人修為與工作技巧等各方面，仍需不斷調適精進；唯有此，人事主管人員方能善盡工作職能，獲得各界長官與同仁的信賴與支持，加強人事主管人員專業素養的精進，此乃人事主管人員極重要的要務。

第三節 基層人事主管與機關主管之互動

基層人事主管於服務機關內推動人事相關業務時，有賴服務所在地機關首長支持方能落實「營造廉能、公正的行政組織，提昇公共服務效能、人民第一的願景」的目標，研究者在實務面上從策略的參與者角色、方案的研擬者角色、政策倡議者角色中探討基層人事主管與機關主管之互動關係。

壹、策略的參與者

人事人員應明瞭人事事務政策、熟悉人事法規精神與其順應環境予以靈活運作，並精進人力資源管理智能、結合組織策略目標、並規劃人力予以整合人力資源管理各項功能，提升同仁之組織貢獻，以創造機關價值。

僅就將所內在業務推行上對人事工作複雜性與變動性因侷限在法令規章及各種條件限制，很難滿足每個人的需求，所內人事主管摒棄個人主義，且率先發揮協調溝通的角色功能，以整合各單位不同的意見，期在異中求同，創造整體利益，以達到最高的行政績效。茲約略簡述說明如下：

一、機關首長於主官會報提出「如何將測量排件等待日數縮短」議題時，某課課長說明：

「測量排件等待日數無法縮短原因：因本課技士、技佐出缺嚴重，對外甄才數次補不到適合人員，如今已報人事行政總處列入考試用人計畫，故無法縮短測量排件等待日數之主因」。人事主管應把握及時得宜有效回應，提供即時、具體並能回應首長需求之行動方案，且以迅速釐清問題本質及影響層面，以專業、公正、客觀的立場提供詳實之建議。人事主管就此案件處理情形說明如下：「技士、技佐出缺，已報

人事行政總處列入考試用人計畫在案，本室於函報前已先行與某課課長、市府主管機關、人事行政總處溝通並向首長說明處理流程及未來辦理計畫，俟人事行政總處同意列入考試用人計畫函示，建請某課課長在人員出缺未補實情況下可先行擬訂職務代理人用人計畫，屆時應可將測量排件等待日數縮短為目標」。

二、一日機關首長於主任辦公室與秘書討論行政助理職務工作輪調及工作調配事宜，秘書來電請人事主管提供建言，人事主管身居部屬則多半居於被動角色，得要思考在社會道德與法令規範的要求之下，如何回應領導者的策略，並表現合宜的行為準則。人事主管對此問題答覆：「行政助理職務工作輪調及工作調配事宜，係屬某課職掌，應請業務相關人員提出計畫說明職務工作輪調及工作調配之規範為宜；並且就行政助理管轄應歸屬某課職掌，本室建議職務工作輪調及工作調配之規範要公平、公正、透明化、適法性、人性化原則辦理」，另請各課室應參採並依據分層負責明細表、業務職掌、職務說明書等相關規定及現行業務執行成效予以業務創新和流程簡化其所提出組織改革的建言或積極創新等建議。

貳、方案的研擬者

公務機關係提供社會大眾需求各種服務的機構，基層人事主管扮演角色為機關首長的人事專業幕僚，提供建議性提案，應竭盡智能達到機關首長交付使命。如於實務執行歷程中確有困難因素或因法令限制困境時致無法達成目的時，應委婉敘明其限制及困境所致未遂的因素，更期能提出備選解決問題方案選項或函請主管機關釋疑及檢正相關法規，並適時反映具體建設性的見解。各類人事法規命令或政策策略於訂定後，人事主管機關肩負著指揮監督職責，交由人事人員來推動各項事務才能具體落實政策。人事人員在機關裡的職能有二：一個是防弊，就是監督機關首長有否依法令規定行事；另外一個職能，就是要激勵同事的工作士氣。人事法令大致的規定是通案、要求能夠一體適用的，無法會因人因事而異，當立於當事人各自立場不同之際，應以服務為箴言的人事人員，均應以服務精神費心為所內同仁解釋，但在實務業務推行上頗難獲得同仁之認同。因此，以有限人力的人事人員去面對眾

多不瞭解人事法規的服務對象，其所付出之心力交瘁不可言喻。而且還要遵照規定依法行政。

茲就人事人員對所內負責機關的差勤管理，本就應依公務人員請假規範及市府相關規定制訂一套嚴謹作業準則，供機關內部首長、主管、員工共同為遵循。本機關已實行人性化差勤管理政策「彈性上、下班」措施，上午8點至8點30分；中午13點至13點30分；下午17時至18時為彈性時間，但每日上班服務必須滿8小時為原則，為促使同仁準時執行職務，不擅離職守、不遲到早退，供機關內部首長、主管、員工共同為遵循。所內同仁為維護個人權利關係以及差勤福利…等等諸多管理方式規定在認知差異相左，人事人員亦應與機關首長取得共識，方不致引發糾紛導致嫌隙。

今就機關差勤管理認知差異相左簡述約略說明內容如下：他日機關內某課課長就機關員工出差管理向人事主管抱怨遲到一分鐘就必須請假一小時感到非常不合理，並對差勤系統（webitR）常被通知異常狀態甚為不滿，人事主管說明如下：請您參採所內人性化差勤管理政策「彈性上、下班」措施並依請假規則辦理請假手續或以遲到、早退規定理，並遵循公務人員請假規範及市府相關規定，該課長遂於業務會報提議增列條文「臺中市豐原地政事務所員工差勤管理注意事項十四條之一：實際居住地與本所距離 15 公里以上之出差者(以輸入 Google 地圖最近距離為準)，且經業務課長指定協助課長處理業務，得僅刷指上班」，會中人事主管說明：建請依公務人員服務法、公務人員請假規則及市府相關等規定辦理為宜。惟會議紀錄核議裁示為：「如人事、會計主管有意見，請明示有何牴觸法令，否則仍請依共同決議辦理」。人事主管對該會議紀錄核議再次面見機關首長敘明公務人員請假規則、市府機關相關規定，並建請「臺中市豐原地政事務所員工差勤管理注意事項」報府核備。經首長裁示為「毋需報府」，此為方案研擬時角色衝突實例。

鑑於法令規定均難以涵攝所有個案狀況，對未經授權且涉汲當事人相關權益之特殊個案的釋示，行政機關人事人員未便自行定奪，通常僅能函請主管機關釋疑，惟請釋疑結果有時仍不明確，常致人事人員與利害關係人依據各自立場自述的情

況，致使於業務執行及時效上產生諸多困擾。人事主管敘明公務人員請假規則、市府機關相關規定，且站在對方的立場，將心比心，在合法的範圍裏儘可能彈性圓融的去辦事並進行協調，人事工作是依法行政、按部就班，但在執行的過程中未能符合他們的想法與理念的觀點，仍會理直氣壯的認為損害其權益。為實踐政策理念期許機關內部一級主管研擬實行政策理念的方案，並落實其理念，領導者的專業領域不是全能方位，尤其人事、政風、警政之一條鞭專業為首長的盲點，人事主管必須在方案研擬階段需扮演稱職幕僚角色。

參、政策倡議者

遂行首長施政理念與組織目標，如首長推動目標：建立服務核心價值、建立簡化、創新機制、建立資料平台、提昇隱匿性服務、建立考核資料網頁化、採購業務所需工具、建立多元化網站服務、建立教育訓練制度化、建立人性化差勤管理、建立各項管控、稽核機制、建立內、外意見反應處理機制、各項業務資訊化以提升行政效能、建立文件表單化、流程化、標準化、電子化、各項業務宣導多元化、充實化、創新化、標語化、核心價值：（一）效率-「豐」馳電赴-效率為本所核心價值之一，本所以轄區行政區區名為概念結合成語作為業務執行追求之目標或意境，以行政區「豐原」的「豐」字，配合形容效率之成語「風馳電赴」，標語為「豐」馳電赴。（二）效率力求化繁為簡除贅增能、廉能-正本清「原」廉能為本所核心價值之二，以轄區行政區區名為概念結合成語作為業務執行追求之目標或意境，以行政區「豐原」的「原」字，配合形容廉能之成語「正本清源」，標語為正本清「原」。（三）廉能力求依法行政廉正養能、創新-大顯「神」手-創新為本所核心價值之三，本所以轄區行政區區名為概念結合成語作為業務執行追求之目標或意境，以行政區「神岡」的「神」字，配合形容創新之成語「大顯身手」，標語為大顯「神」手。（四）創新力求發揮創意推陳出新、專業-提「岡」挈領專業為本所核心價值之四，本所以轄區行政區區名為概念結合成語作為業務執行追求之目標或意境，以行政區「神岡」的「岡」字，配合形容專業之成語「提綱挈領」，標語為提「岡」挈領。

(五) 專業力求強化訓練精益求精、改革「后」發先至改革為本所核心價值之五，本所以轄區行政區區名為概念結合成語作為業務執行追求之目標或意境，以行政區「后里」的「后」字，配合形容改革之成語「後發先至」，標語為「后」發先至。

(六) 改革力求破舊立新迎頭趕上、服務-備受「里」遇。服務為本所核心價值之六，本所以轄區行政區區名為概念結合成語作為業務執行追求之目標或意境，以行政區「后里」的「里」字，配合形容服務之成語「備受禮遇」，標語為備受「里」遇。服務力求倍加用心提升滿意。

配合施政架構規劃方向人事人員相關配套措施理念，應趨於首長之施政主軸為理念，融入各機構性質與組織生態所在組織文化，並參採各業務主管及同仁之相關意見，以達成組織目標。必須完成工作角色內的任務要求，於本研究範疇機關於每年 6 月、12 月時會各辦理員工溝通暨訓練會議中倡議各項政策與員工雙向溝通彙集同仁問題提出解決方案。

人事人員在組織中，扮演多重的角色，既是人事法規的推行者，又是全體機關成員的服務者，也是機關首長的諮詢者，顯示擔任人事工作的人員都需要專業的知能予以支撐（王瑞祺，2001：68）人事人員對於其所扮演的角色必須有高度的知覺及重視，才能勝任其所肩負的工作職責。

第四節 基層人事主管與機關員工之互動

機關員工在學習文化的深耕，可用鼓勵並建立學習型組織的方式來展現積極學習作為，如改善提案制度、品管圈制度、工作圈制度，增加員工參與方式，透過團隊學習暨不斷宣導舉辦研習活動，強化同仁學習動力，來提升組織競爭力。讓學習成果於效能上展現出來，使機關成為高效能的服務團隊。

壹、信息的溝通

人事主管扮演上級人事主管機關和機關首長及員工之間的信息傳送者、信息受信者、信息媒介者間角色。員工在機關人際互動過程，常有些意見要反映，均需藉由正式組織、非正式組織的溝通管道。透過正式組織溝通管道為首長意見箱、1999諮商中心、員工座談會（每年6月、12月）…等方式；非正式組織的溝通管道為意見首領、蜚言…等以上員工信息的溝通，較未能達上通下達最佳化的目的，唯有發迅者與收託者透過溝通管道雙向訊息流動並達雙方瞭解合意行為方屬溝通。

信息溝通係表示傳訊息一方由訊息傳送管道，將欲傳送的信息如命令、指示、請求、意見、聲音、影像。諸如信息方式予以受信者透過訊息管道接受明瞭，若受信者轉發信者仍將欲表意思傳回發信者，此時發信者轉為受信者並明瞭雙方信息表達即為溝通。今就所內原透過員工月會溝通管道合議可以和同仁建立彼此的信任和情誼，傾聽員工心聲並凝聚員工向心力，由人事室分3梯次（中午1小時）辦理2場員工座談會，讓員工在會議中暢所欲言，表達意見達所內和諧精進目標各辦理員工訓練溝通會議（即上、下半年各辦1場次；計6場）。面對日常經常性所發生彈性上、下班、尾牙或團拜擇一、訂定本所冷氣機設備控管方案、又如文康活動的「慶生會」辦理方式（地點、時間、發放現金、禮品、金額多寡、發放方式…等）諸多事宜，員工期望每年年初一次發放，金額愈多愈好、給現金、溫馨方式，但礙於經費、社會大眾觀感、首長意見、法令規定…等條件適當性原則，基層人事主管必須適法性、適當性，合公益性原則將上下不同信息整合推出適切方案供員工、首長參考，從折衷方案透滿意決策。測量同仁外回來能沖浴…等五花八門問題不同信息，達多數共識乙事達信息傳達目的，亦可由各課室主管在會議中，逐一答覆及提出解決方案達員工和諧。今因受首長更替月會未再經由平時走動服務了解員工心聲，而僅限縮所內透過由首長、秘書意見交流機會取得共識代替之，限縮所內員工信息的溝通。

茲僅就所內為因應已進入氣溫漸高之天氣型態，各課室開始產生開啟冷氣機設備之需求，為兼顧四省專案計畫目標達成及各課室使用冷氣機設備公平性，擬規範冷氣機開放之時間及標準。並依據臺中市各地政事務所組織規程暨本所2014年4月8日

第41030003342號簽呈續辦。業務課於2014年4月17日第1次所務會議暨4月份第1次業務會報提出「四省專案」會議提案討論：訂定本所冷氣機設備控管方案。建議冷氣機設備控管方案如下：一樓：因本樓層為民眾主要洽公區域，使用人數較多，開啟時間定為上午9時至下午16時。二樓：本樓層主要係同仁辦公區域，開啟時間定為上午9時30分至下午15時30分。三樓：本樓層主要係同仁辦公區域，且樓層較高溫度略低，開啟時間定為上午10時30分至下午15時。四樓：本樓層主要係測量同仁辦公區域，且測量同仁上午大多為外業作業未在所內，開啟時間定為上午11時至下午16時。各樓層得開啟冷氣機之時段如上列，惟同時仍須氣溫達到攝氏28度始開啟冷氣使用；各樓層如氣溫達到攝氏30度時，則不受前揭開啟時段限制。各樓層開啟冷氣時間經決議後，由業務課裝設控制開關管制啟閉時間，如各樓層氣溫達前項攝氏30度時之標準須於規定時段外開啟冷氣時，由業務課指派專人調整定時開關。非上班日冷氣機電源均關閉。茲製定本所冷氣設備使用稽核表如後，由各課室主管每週最少實施查核2次，並於查核完畢後送交總務彙整。

貳、員工權益的保障

法令規定變動太快，不斷更新的新法令，員工在服務期間無論公保、勞保、退撫基金、健保、生活津貼、健康檢查補助、文康活動、法律諮詢、諮商服務…等各項權益保障均需日確始可領休假補助。所內的同仁對於多如牛毛的人事法規並不關心，因此常忽略自己的權益，等到發現已來不及了，此時通常會站在自己的立場責怪人事單位。每個單位有人就有人事問題，人事問題包括一個人進來到退休，中間的過程還牽涉升遷、進修、獎懲等等問題。讓同仁瞭解自身的權益是很重要的，雖然網路發達，但有人並不看、用一張紙通知或是由以張貼公告告知，所內員工若不看，待涉及權益事件發生再去找人事室，往往就會貽誤時效，還理直氣壯的說他不知道或沒看到。接下來就會造成人事室就須替他想辦法解決的困擾。人事主任則須委婉拜託各單位主管轉達，否則，有時連主管自己也不知道，如何批示也有困難。我認為這就是溝通管道問題，人事人員再也無法死守一條舊法令去處理業務，且法令之間的疊床架屋，稍有不慎即會損及當事人之權益，令人事人員感受到莫大的壓力，也深感法律方面專業知能的不足。故於提昇法治觀念方面及人文素養培育，提

升員工廉能法治理念、人文素養及美學美感行為，以積極正向思考的態度，培育服務顧客思維、服務之人生觀。扮演協助首長提昇行政效能與機關願景目標，並宣導員工依法行政理念，來避免違法失職、貪污舞弊情件再度的發生事件。

茲就甫從學校剛到職本機關工作交接時上所發生衍義為例：2012年1月5日研究者到職後，前人事管理員未於交接清冊及口頭交接敘明，研究者於2012年1月5日到職至今每次電話請教時前人事管理員推說沒空或掛電話，讓研究者於人事業務推展及運作深陷困境。(一) 關於本所2011年公務人員考績乙案，研究者於2012年1月5日到職日請前陳人事管理員將職人事資料入檔，前人事管理員未於到職日入檔也未交接，研究者之人事資訊系統、e-cpa等相關人事資訊懇請 市府人事處資訊主管同仁協助直至2012年1月11日方取得人事資訊權限，2011年公務人員考績乙案應於2012年1月12日完成，研究者於人事資訊系統 (web-hr) 及p2k作業2011年公務人員考績工作時無作業權限及本所人員多人權限鎖定困境。(二) 又傳輸2011年公務人員考績檔給銓敘部後，經銓敘部指正32人中近1/2同仁職務編號、職務歸系、職稱、獎懲等等有誤訊息，經職向文書人員懇求拜託將2011年銓審資料、派令、記大過獎懲資料輸入人事資訊系統 (web-hr) 再次產出2011年公務人員考績檔傳輸給銓敘部。(三) 2011年未辦理事項此為申復書之內容概述：依序為公務人員考績表中未列廖OO技士資料 (2011.12.02自願退休)；敖OO課員2011.09.02陞官等受訓合格、2011.11.28證書核發2011.12.22方核派直到2012.01.05由職送審2012.1.12銓審函示並於2011年公務人員年終考績評分清冊、公務人員考績表送相關業務課課長敘述「另考」；黃OO課員2011.10.21延長病假期滿留職停薪核定未依考績法當時辦理另予考績事宜；將敖員、黃員列入2011年公務人員年終考績比例 (2011.12前已報貴府地政局)。(四) 研究者2012.01.05到職後需辦理2012.02.01張OO命令退休案 (張員於2011年5月26日取得公教人員保險半殘證明書)；2012.03.02鄭OO自願退休案、2012.01.01、徐OO、詹OO約僱通知書等前陳人事管理員 (2011.06.23到職2011.12.23離職)。隨本申復書檢具本所2011年公務人員年終考績評分清冊、公務人員考績表，2011年

公務人員年終考績評分清冊，本所人事機構2012年3月平時考核具體事蹟表申復書，並依據 鈞處2012年4月11日中市人企字第1010004072號函辦理。

參、員工問題的管理

基層人事主管於專業領外，須主動與首長、主管、員工多層面人際互動，在人際互動時親切關懷，積極蒐集同仁在職場面臨問題點，自問題癥結到分析政策擬定方案營造良善工作職場。如豐原所停車場入口坑洞、健康檢查、文康活動多樣化、停車安全、外業同仁盥洗、諮商室設立、哺乳室增設、夜間加班人員安全性、考績獎金預借、電腦設備老舊…等員工所關心的問題，在平時員工關懷時將同仁注重問題提到主管會報。

員工溝通會議與首長有約之各項溝通機會，逐一反映提出解決政策方案，又如哺乳室設置，提供哺乳週邊各項設施建構溫馨環境，員工諮商室設立可提供一對一、一對多數、團體諮商隱密空間、與財主單位溝通逐年編列 40 歲以上兩年一次健診費用補助及配合市府健診巡迴列車活動，讓全所員工至臺中市衛生局會議室健康檢查措施，上述所敘員工問題列冊逐一尋找資源一同解決問題，營造友善工作環境。

在心理問題方面，人事室間永遠敞開接受同仁人際互動心靈享宴，無論訴說心事、反映問題、建構溝通平臺、轉介醫療機構、諮商服務…等等，採行有效策略管理，提昇為民服務品質，維護同仁權益，建立人性化管理目標、凝聚內部顧客向心力、優質組織文化，進而建立人事品牌及人事尊嚴度。

要解決各界衝突，就理應將當事人彙集一起，以理性的平和態度共同來討論我們的衝突問題所在。若此問題是彼此雙方共存的問題，那麼我們就可以一同來解決，無需將彼方視為征服者或務必「擊敗」的阻礙心態。但於事務上，若要解決衝突之際，我們需要面對的是彼等人的需求事項、慾望展現、感覺心聲、信仰異域和利益衝擊，以及他們對這些事項的認知。推行各項措施，以同理心看待事情，同仁反映的事情是否有理，如何改進答案會更好，可減少互動的衝突。

如研究範疇內機構在 2014 年 6 月 12 日召開 2014 年第 1 次業務會報主管會報

中討論所內廁所改建工程，會中業務課提供改建工程平面圖，人事主管於會中建議每層樓需有無障礙設施，符合性別平等法之規定，避免違反法規情事發生，但該此建議案未被採納意見，業務課僅在會中表示本案已簽准委外設計監造，目前前開契約書內容已簽訂完成，現正由委外設計廠商辦理草圖設計及招標內容相關作業。惟人事主管仍極力說明及請首長採具體議決模式，最後幸人事主管建議方案終被參擬。



第四章 訪談設計與結果之分析

在研究社會科學的過程中，我們都希望能夠運用科學方法來進行研究，為使基層人事主管與機關首長於政策的倡議上、策略的參與中、方案的研擬時在人際互動的變化所扮演角色關係，理論與實務得以兼容並蓄，將基層人事主管人際互動與前述二元領導理論所衍伸之角色衝突出發與其而產生的角色扮演，角色衝突、工作壓力、核心能力之因果關聯，希望能產出可靠的發現，使我們能夠解釋事情為什麼發生，而本研究在探討基層人事主管與人際互動之現況，如何運用相關理論與實務之運用，探討先前相關研究結果及不足之處；找出本研究的立足點，期能基層人事主管與機關首長和機關員工之互動能獲得大幅改善，進而推動政府政策更順利與圓滿。

第一節 訪談問題之擬定

研究方法是敝採用指一般用以蒐集和處理資訊的方式，本研究採用質性研究法來運作，質性研究法中深度訪談法乃是研究者與受訪者一個互動的歷程，非將在訪談之前已經存續的客觀事實尋覓循跡出來，而是透過研究者與受訪者不斷在互動的過程中創造新的感受或意義。而質性研究法是透過被研究者的觀察看世界，並仔細描述研究的情境做通盤的瞭解，為避免受限於主觀意識或不適當的解釋架構加諸被研究者身上，所以本研究採立意取樣（purposive sampling），以訪談人數分配首長2人、業務課長1人、人事主管3人（退休2人、在職現任1人）、業務單位人員（課員1人、管理師1人、技正1人），合計9人，進行半結構式深度訪談，並將其資料的處理採歸納法。訪談的具體作用是了解訪問者與受訪者互動後產生的共同經驗與意義。並可從受訪者的口述中瞭解過去生活經驗以及他們耳聞目睹的有關事件，並藉此可瞭解受訪者的想法與感觸，並針對目前現況，困境，提出具體的建議與方法供為改進互動方式可減少衝突之發生。

「訪談」就是研究者「擇訪」、「訪問」被研究者，並且與被研究者進行「交談」

和「詢問」的一種活動。「訪談」是一種研究性交談，是研究者經由口頭談話的方式，從被研究者那裡蒐集第一手資料的一種研究方法（陳向明，2013）。深度訪談之實施，自民國 2016 年 4 月 3 日起至 2016 年 5 月 11 日止，訪談前先將訪談題綱以電子郵件或郵寄受訪者，再擇期與受訪者針對研究之問題進行詳談及紀錄整理。本研究之訪談對象以臺中市豐原地政事務所人際互動最為密切人員：機關首長、業務主辦課課長、人事主管與業務主辦人員，歷任服務於臺中市豐原地政事務所首長、人事主管為訪談對象，不含其它機關部門人員及臺中市政府地政局所其餘 10 個地政事務所人員。均採面訪的方式進行。研究者於事前擬定一份訪談綱要，以確保訪談焦點在研究主題上，再依照訪談綱要逐一訪談不同的行動者，由受訪者依其經驗、認知及感受提出個人的見解與建議，並記錄全程談話之內容，將訪談內容轉騰為文字稿，最後再統整資料並進行分析。

為了尊重受訪者時間安排，於事前前置作業與受訪者進行訪談之前，將訪談大綱及問候心意與感謝的言語，親自或 e-mail 交付予受訪者，然後再以電話確認受訪者時間之受訪意向，並擬定可方便的受訪方式、受訪地點與受訪日期，對於角色扮演，角色衝突、工作壓力、核心能力四個關鍵詞加以說明，俟彼此雙方取得人、事、時、地、物等共識條件成就再與受訪者決定能受訪時間進行訪談工作，本研究所使用的質性研究工具有：訪談大綱及錄音設備等，訪談大綱（詳如附錄二）；錄音設備：在正式訪談之前，若要錄音時應先行轉知受訪人，並取得受訪者的首肯後再行歷程錄音，以做為訪談資料整理分析之用。而在訪談之時應行準備錄音設備（如：錄音筆，手機…等相關配備，配備準備就緒即可照原訂計劃行程予以錄音，錄音前應先前予以確認所準備錄音設備是否有充足的儲存空間、電池能量是否足夠能正常使用）。

受訪者平時表達能力皆甚佳，接受訪談時應無任何問題，錄音時應隨受訪者之答案或反應而將問題予以改變，另外對受訪者不願意回答的問題，將從不同的方式或從不同的角度來獲得答案，取得受訪者的信賴，所以研究者的角色、能力、智識與敏感性程度將會影響研究結果的表現，希能極力扮演好觀察者的角色，不宜具有任何預先設定立場進入訪談歷程中，以獲取多元化豐富的資料。倘若受訪者於某些回答過於敏感不宜公開

的，基於研究論文遵循倫理規範，務必立即停止錄音取得受訪者的為深入之訪談、以發掘新的問題得到想不到的結果和啟示。研究者於訪談過程中，為避免重要資料有所闕漏情事發生，希望受訪者能同意使用錄音方式全程記錄訪談內容，以確保資料正確與完整，惟因部份受訪者囿於錄音的壓力而出現含糊的言詞，究其原因可能是想採取保留的態度不願充分表達意見；訪談者依受訪者意願由其自行填寫或由研究者當場筆記。本研究之訪談題綱如下：

- 一、 請問您對基層人事人員（主管）扮演兩種角色：機關首長互動（政策倡議，策略參與和方案研擬）和機關員工互動（信息溝通，權益保障和員工管理），那種互動，衝突較多，其理由為何？
- 二、 請問您與機關首長互動中，其經常衝突的來源（情感衝突、利益衝突、認知衝突、目標衝突、價值衝突和實質衝突）中，那些最易引發衝突？其理由為何？
- 三、 請問您在日常工作中，如何克服與機關首長間的衝突？
- 四、 請問您與機關內部員工互動，其衝突來源中（地位不平等、管理權限模糊、溝通問題，共同資源的依賴，缺乏統一績效標準和人際差異），那些最易產生衝突，其理由為何？
- 五、 請問您在日常工作中，如何克服與機關內員工的衝突？
- 六、 請問就您過去的工作經驗上，如何改進目前的體制，可減少兩種互動之衝突？
- 七、 上級人事機關的要求與機關首長主張不同，常造成衝突，請問您個人對這問題的意見如何？

訪談大綱是研究者於訪談時和受訪者談話的主要議題，用來提點研究者所要訪談的方向。訪談的優點在於回覆率高，可藉由長時間訪問談論並且可以依照欲探討主題獲得比較詳盡資訊，若有關於議題內容有疑問，也可以即時進行請教以瞭解受訪者內心真正的意思表達為何。訪談的缺點，是支出成本花費較高，時間也需較為長，訪談比較容易但須歸納整理的部分是最困難之所在。訪談過程中訪談者應儘可能採用最少的提示點和引導議程問題，鼓勵受訪者在一個無限制的環境裡，針對訪談主題儘量說明自己的意見

的歷程中，由於是即席的回答，所以沒有足夠時間查證事實真實程度，除非是針對整個事情始末甚於瞭解清楚，不然無法釐清。

本研究之問題係對於基層人事主管人際互動最切身感受之角色扮演為何、在工作過程中生心靈的壓力、角色間衝突因應及核心能力所衍伸對工作歷程生活品質以及工作壓力與工作生活品質之間相互影響關係，做為發問及回答之方向，研究者不宜限制受訪者談話的內容及談話的方向，也不先自我預設立場，而是經由開放式的問題，讓受訪者依自己的脈絡結構來陳述其工作思維與經驗。為避免訪談內容有所闕漏或偏誤情形發生，因此擬定訪談大綱（詳如附錄二）做為訪問之參考與依據。

第二節 訪談對象之選擇

就研究對象的選擇而言，質化研究是要找針對本議題學有專精、有足夠瞭解的人員且不過度強求其代表性，係完全取決對於議題問題與研究目的而定。本研究的研究對象為臺中市豐原地政事務所人際互動最為密切人員：機關首長、業務主辦課課長、人事主管與業務主辦人員，歷任服務於臺中市豐原地政事務所首長、人事主管為訪談對象，不含其它機關部門人員及臺中市政府地政局所其餘 10 個地政事務所人員。因此訪談人數分配首長 2 人、業務課長 1 人、人事主管 3 人（退休 1 人、在職現任 2 人）、業務單位人員（課長 2 人、管理師 1 人），在訪談的同時，研究者要盡量摒除個人本位主義的想法，完全傾聽受訪者的例證說法與經驗分享，希望經過與受訪者實際面對面的對話，聊瞭解受訪者的感受、實務經驗、見解..等因素，但真正訪談錄音過程願意暢所欲言的僅 3 人，深刻恐懼是怕自己留下記錄影響了其未來的仕途，所以會形成有相當大的排斥感與警惕心。

第三節 訪談結果之分析

係探討基層人事主管人際互動角色扮演，在眾多角色扮演中，何者為基層人事主管

值得探討的變項，為釐清上列問題以做為後續設計訪談問卷之依據，乃於 2016 年 4 月 3 日起至 2016 年 5 月 11 日止先進行探索性訪談，訪談前先將訪談題綱以電子郵件或郵寄受訪者，再擇期與受訪者針對研究之問題進行詳談及紀錄整理。訪談對象為歷任機關首長及秘書、在豐原地政事務所內擔任人事業務主管人員及現任豐原地政事務所內編制內現職人員為對象。本次訪談未錄音，由訪談者設計訪談題綱依受訪者敘述由研究者整理訪談紀錄。茲將訪談對象、訪談題綱及訪談內容摘述與分析如下：

壹、研究對象之描述：

在配合受訪者的時間及配合意願後，以下是 9 位受訪者之基本背景資料描述，茲將受訪者基本資料整理如表 4-1，而訪談時間地點則如表 4-2 所示：

一、訪談對象名單

表4-1 受訪者基本資料表

受訪者編碼	服務單位	受訪者	性別	選樣原因
A1	臺中市豐原地政事務所	首長	女	機關的首長、領導者
A2	臺中市豐原地政事務所	首長	男	機關的首長、領導者
A3	臺中市豐原地政事務所	秘書	男	襄助機關首長
B1	臺中市豐原地政事務所	人事主管	女	業務人事主管
B2	臺中市豐原地政事務所	人事主管	男	業務人事主管（退休人員）
B3	臺中市豐原地政事務所	人事主管	女	業務人事主管
C1	臺中市豐原地政事務所	課長	女	擔任該職務超過 10 年
C2	臺中市豐原地政事務所	課長	女	擔任該職務超過 5 年
C3	臺中市豐原地政事務所	管理師	男	擔任該職務超過 5 年

註：訪談對象：A 代表歷任機關首長及秘書；B 代表在豐原地政事務所內擔任人事業務主管人員；C 代表現任豐原地政事務所內編制內（現職正式人員）

資料來源：本研究整理。

二、訪談時間地點一覽表

表4-2訪談時間地點一覽表

代號	日期(時間)	地點	方式(日期)	訪談(日期)
A1	2016年5月12日	服務處所	5/2 訪談大綱親自送達	5/12
A2	2016年5月13日	服務處所	5/2 訪談大綱親自送達	5/13
A3	2016年5月12日	服務處所	5/2 訪談大綱親自送達	5/12
B1	2016年5月15日	服務處所	5/2 訪談大綱 e-mail 寄送	5/15
B2	2016年5月16日	服務處所	5/2 訪談大綱 e-mail 寄送	5/16
B3	2016年5月17日	服務處所	5/2 訪談大綱 e-mail 寄送	5/17
C1	2016年5月18日	服務處所	5/2 訪談大綱傳真發送	5/18
C2	2016年5月19日	服務處所	5/2 訪談大綱傳真發送	5/19
C3	2016年5月20日	服務處所	5/2 訪談大綱傳真發送	5/20

資料來源：本研究整理。

貳、受訪者意見分析（基層人事主管人際互動角色方面）

對基層人事主管與機關首長人際互動角色的內涵方面中 9 位受訪者，有 8 位認為政策倡議者互動為最多（7 人）、策略參與互動為次之（6 人）、方案研擬互動為最少（5 人）。茲就訪談內容對人事人員扮演角色看法整理各種觀點歸納說明如下：

一、政策倡議者

「基層人事人員扮演角色的內涵，多認為係在法令推動、建議諮詢、服務、溝通協調等方面。」（A1）

「人事主管在業務上應為輔佐機關首長在人事政策的倡議，面對政策倡議的過程中，為說服及影響政策制定者的決定，即需仰賴人事主管主動提供有效資訊，以協助機關首長政策倡議的運作。」（A3）

「尤以面對地政事務所業務及人員熟悉度更為明顯而感吃力，所提出的建

議常常得不到首長的支持，因為可能在溝通技巧處在磨合時期及持有的立場不同，致使業務推動上常需要花費很多時間去與首長溝通」(B1)

「我個人認為在與機關首長互動方面:政策倡議、策略參與和方案研擬方面，均應遵循「依法行政」原則處理。如更進一步的探討該是在溝通上適時表達對法規理念與立場；對機關員工互動信息溝通、權益保障和員工管理，應蒐集相關資訊整理後惠予告知並廣為宣導與轉達法規意旨內涵及所產生面向不同之差異利弊得失，作為當事人選擇參考之依據。」(B3)

「人事人員屬於幕僚單位，應具有襄助機關首長之功能，於政策倡議，策略參與和方案研擬方面倘能讓機關首長了解認同，在不違背法令基礎上且對機關有所助益情況下，深信定能廣獲機關首長支持。然與機關員工互動部分，因員工人數相對較多，且成員素質、信念均有所差異，有時人事人員傳達之訊息不見得完全為員工所瞭解；對其相關權益之認知應所持觀點與人事法令或管理規則有所抵觸時，員工將會有所反彈，衝突之機率相對較高。」(C1)

「機關的政策上在執行方面常有許多都是一些創新的制度，執行的效果也將視人員的配合度而定，所以以首長的立場而言:基層人事主管是非常重要的位置，如以輔佐的立場，它是機關首長對於政策的倡議上支持者；更是機關首長之重要的幕僚、輔佐機關首長，提出良好的建議與方案執行者供機關首長參酌慎選最佳方案的傳遞者。另外機關裡的人事人員因接觸辦理機關同仁人事業務，所掌握訊息也較為貼近同仁的想法立場角度著想，所以內部信息的溝通與傳達，人事主管佔著非常重要的角色。」(C2)

「綜上所述兩種角色都非常重要，彼此的都有可能會要為了實現的政策目標而有發生衝突，而也是因為人事人員所持角色立場所站在整個機關的立場而言，因他最具有代表性並且能以站在關懷員工立場，而深入了解到員工的需求、目標、看法而與員工產生革性情感，而與機關首長產生對立與忤格。此兩種衝

突的發生，常因為維護員工權益，又需與機關首長做橫、縱向分析，秉持依法行政理念的執行，而致產生衝突，倘因所持理念互異與所持論點未能一致，將致造成對機關的整體的危害，有可能造成機關的停滯，此後果將更為嚴重。」

(C2)

「我個人認為機關的員工的管理工作的事較多，日常生活的衝突較易產生互動的衝突。基層人事主管輔佐機關首長在執行策略時，一定要提供各種意見供首長參考，讓首長能擬定出合適機關發展的執行策略。基層人事主管就如同代表著主管員工的民意代表，主管為了確保機關的正常運作、員工為了確保自己的權益保障，兩者之間多會互相體諒，唯有上下一心、通力合作互相配合，才能達到上行下效的效果。」(C3)

二、策略參與者

「基層機關人事人員對於上級機關所交辦之事項，有一個很重要的觀念就是要當一個策劃研擬發動與執行的角色。」(A3)

「因為當時剛升任為地政事務所的人事管理員，所有的主管經驗都是第一次面對，在自己還沒完全調適好時就必須參與機關政策和方案研擬。」(B1)

「我個人認為在與機關首長互動方面：政策倡議、策略參與和方案研擬方面，均應遵循“依法行政”原則處理」(B3)

「人事人員屬於幕僚單位，應具有襄助機關首長之功能，於政策倡議，策略參與和方案研擬方面倘能讓機關首長了解認同，在不違背法令基礎上且對機關有所助益情況下，深信定能廣獲機關首長支持。」(C1)

「機關的政策上在執行方面常有許多都是一些創新的制度，執行的效果也將視人員的配合度而定，所以以首長的立場而言：基層人事主管是非常重要的位置，如以輔佐的立場，它是機關首長對於政策的倡議上支持者；更是機關首長之重要的幕僚、輔佐機關首長，提出良好的建議與方案執行者供機關首長參酌

慎選最佳方案的傳遞者。」(C2)

「基層人事主管輔佐機關首長在執行策略時，一定要提供各種意見供首長參考，讓首長能擬定出合適機關發展的執行策略。」(C3)

三、方案研擬者

「基層機關人事人員對於上級機關所交辦之事項，有一個很重要的觀念就是要當一個策劃研擬發動與執行的角色。」(A3)

「因為當時剛升任為地政事務所的人事管理員，所有的主管經驗都是第一次面對，在自己還沒完全調適好時就必須參與機關政策和方案研擬。」(B1)

「我個人認為在與機關首長互動方面：政策倡議、策略參與和方案研擬方面，均應遵循“依法行政”原則處理」(B3)

「人事人員屬於幕僚單位，應具有襄助機關首長之功能，於政策倡議，策略參與和方案研擬方面倘能讓機關首長了解認同，在不違背法令基礎上且對機關有所助益情況下，深信定能廣獲機關首長支持。」(C1)

「機關的政策上在執行方面常有許多都是一些創新的制度，執行的效果也將視人員的配合度而定，所以以首長的立場而言：基層人事主管是非常重要的位置，如以輔佐的立場，它是機關首長對於政策的倡議上支持者；更是機關首長之重要的幕僚、輔佐機關首長，提出良好的建議與方案執行者供機關首長參酌慎選最佳方案的傳遞者。」(C2)

叁、受訪者意見分析（互動角色的內涵方面）

對基層人事主管與機關員工人際互動角色的內涵方面中 9 位受訪者中，認為信息溝通衝突最高（8 人），員工管理次之（7 人）、權益保障再次之（7 人）茲就訪談內容對人事人員扮演角色看法整理各種觀點歸納說明如下：

一、信息溝通者

「和機關員工的互動衝突最多，應該是對於無法如意多抱怨差勤管理太嚴格就會認為人事人員在刻意刁難，找麻煩，讓人事人員有苦難辯。」(A1)

「就實務運作面觀察，感覺人事主管在與機關員工管理互動面向似乎衝突較多，揆其緣由大致為立場不同、溝通不足、互信不足及欠缺同理心等緣由。」(A2)

「基層人事主管在政策的倡議推行如何利用機關內部資訊，將信息的需求與溝通更為明確確實，則有賴彙整機關成員各項意見，以形成最有利於機關成員的建議案。傳達要確實除了要注意詞意表達與語意是否有混淆情事，避免信息接收者誤解原意而產生對組織或機關首長的不信任，而影響團隊凝聚向心力，故政策上扮演重要的角色。」(A3)

「基層人事人員(主管)在業務推動面對相關事實所引述之解釋，可能未能符合對方的期望值而存有差異性落差及未獲取得首長信任加持，而致與機關首長在互動上有認知差異性衝突之發生。」(B1)

「人事人員與員工互動時，似乎較容易產生衝突，員工要爭取的權益千頭萬緒，花樣百出，而且永遠都不會滿足，人事人員兼具「服務」與「管制」兩種價值矛盾的角色（「服務」部分與機關同仁衝突性較低），惟「管制」部分常涉及個人權益與自由度…等的羈絆，人事人員僅能在合法編列的預算經費下，儘可能配合推行各項政策及員工福利措施，礙於機關預算常受限管控範圍，雖然在法令規定上站得住腳，但如何讓同仁在犧牲個人權益的前提下，還能願意遵循配合辦理，而不致產生衝突，需要首長的強力支持和良好配套措施的相互配合。」(B2)

「如更進一步的探討該是在溝通上適時表達對法規理念與立場；對機關員工互動信息溝通、權益保障和員工管理，應蒐集相關資訊整理後惠予告知並廣為宣導與轉達法規意旨內涵及所產生面向不同之差異利弊得失，作為當事人選擇參考之依據。」(B3)

「與機關員工互動部分，因員工人數相對較多，且成員素質、信念均有所差異，有時人事人員傳達之訊息不見得完全為員工所瞭解；對其相關權益之認知應所持觀點與人事法令或管理規則有所抵觸時，員工將會有所反彈，衝突之

機率相對較高。」(C1)

「機關裡的人事人員因接觸辦理機關同仁人事業務，所掌握訊息也較為貼近同仁的想法立場角度著想，所以內部信息的溝通與傳達，人事主管佔著非常重要的角色。」(C2)

二、權益保障者

「在處理機關員工人事案件時應審慎並依據法令保持前後一致立場，否則引用法令前後不一，勢必損及同仁權益，將引紛爭，招致怨尤。」(A3)

「人事人員與員工互動時，似乎較容易產生衝突，員工要爭取的權益千頭萬緒，花樣百出，而且永遠都不會滿足，人事人員兼具「服務」與「管制」兩種價值矛盾的角色（「服務」部分與機關同仁衝突性較低），惟「管制」部分常涉及個人權益與自由度…等的羈絆，人事人員僅能在合法編列的預算經費下，儘可能配合推行各項政策及員工福利措施，礙於機關預算常受限管控範圍，雖然在法令規定上站得住腳，但如何讓同仁在犧牲個人權益的前提下，還能願意遵循配合辦理，而不致產生衝突，需要首長的強力支持和良好配套措施的相互配合。」(B2)

「如更進一步的探討該是在溝通上適時表達對法規理念與立場；對機關員工互動信息溝通、權益保障和員工管理，應蒐集相關資訊整理後惠予告知並廣為宣導與轉達法規意旨內涵及所產生面向不同之差異利弊得失，作為當事人選擇參考之依據。」(B3)

「與機關員工互動部分，因員工人數相對較多，且成員素質、信念均有所差異，有時人事人員傳達之訊息不見得完全為員工所瞭解；對其相關權益之認知應所持觀點與人事法令或管理規則有所抵觸時，員工將會有所反彈，衝突之機率相對較高。」(C1)

「人事人員所持角色立場所站在整個機關的立場而言，因他最具有代表性並且能以站在關懷員工立場，而深入了解到員工的需求、目標、看法而與員工

產生革性情感，而與機關首長產生對立與忤格。」(C2)

「基層人事主管就如同代表著主管員工的民意代表，主管為了確保機關的正常運作、員工為了確保自己的權益保障，兩者之間多會互相體諒，唯有上下一心、通力合作互相配合，才能達到上行下效的效果。」(C3)

三、員工管理者

「和機關員工的互動衝突最多，應該是對於無法如意多抱怨差勤管理太嚴格就會認為人事人員在刻意刁難，找麻煩，讓人事人員有苦難辯。」(A1)

「就實務運作面觀察，感覺人事主管在與機關員工管理互動面向似乎衝突較多，揆其緣由大致為立場不同、溝通不足、互信不足及欠缺同理心等緣由。」(A2)

「人事人員在整個組織中扮演一個非常重要的幕僚的角色，輔佐著機關首長在整個機關體制中各項業務推行，並營造及確保良好的組織文化。所以人事人員為機關良好的諮商者、依法、公平、公正處理人事業務、兼顧同仁的權益、促進員工良好關係，而成為機關組織中的溝通協調者。因此，人事主管在工作上除須具備相關知識與能力外，熟練人事法規與處理業務技巧，並且身肩負著使命有經驗的傳承、專業的累積，以提高人事工作績效。而以「員工管理」較多，因事涉同仁及業務部門實務運作，凡屬管理與被管理間所持立場互異，觀點、想法必然會有不同而產生對立情事發生，倘能爭取在互信、互諒的環境下而充分溝通取得認同，則對機關是助力而非阻力。」(A3)

「人事人員與員工互動時，似乎較容易產生衝突，員工要爭取的權益千頭萬緒，花樣百出，而且永遠都不會滿足，人事人員兼具「服務」與「管制」兩種價值矛盾的角色（「服務」部分與機關同仁衝突性較低），惟「管制」部分常涉及個人權益與自由度…等的羈絆，人事人員僅能在合法編列的預算經費下，儘可能配合推行各項政策及員工福利措施，礙於機關預算常受限管控範圍，雖然在法令規定上站得住腳，但如何讓同仁在犧牲個人權益的前提下，還能願

意遵循配合辦理，而不致產生衝突，需要首長的強力支持和良好配套措施的相配合。」(B2)

「如更進一步的探討該是在溝通上適時表達對法規理念與立場；對機關員工互動信息溝通、權益保障和員工管理，應蒐集相關資訊整理後惠予告知並廣為宣導與轉達法規意旨內涵及所產生面向不同之差異利弊得失，作為當事人選擇參考之依據。」(B3)

「與機關員工互動部分，因員工人數相對較多，且成員素質、信念均有所差異，有時人事人員傳達之訊息不見得完全為員工所瞭解；對其相關權益之認知應所持觀點與人事法令或管理規則有所抵觸時，員工將會有所反彈，衝突之機率相對較高。」(C1)

「基層人事主管就如同代表著主管員工的民意代表，主管為了確保機關的正常運作、員工為了確保自己的權益保障，兩者之間多會互相體諒，唯有上下一心、通力合作互相配合，才能達到上行下效的效果。」(C3)

受訪者對基層人事人員（主管）扮演機關員工互動角色的看法大致可歸納為三類：第一類是信息溝通應蒐集相關資訊整理後惠予告知並廣為宣導與轉達法規意旨內涵及所產生面向不同之差異利弊得失，且在傳達要確實除了要注意詞意表達與語意是否有混淆情事，避免信息接收者誤解原意而產生對組織或機關首長的不信任，而影響團隊凝聚向心力，究其緣由大致可能因為立場不同、溝通不足、互信不足及欠缺同理心等緣由，以作為當事人選擇參考之依據。其次，基層人事人員（主管），人事人員傳達之訊息不見得完全為員工所瞭解；對其相關權益之認知應所持觀點與人事法令或管理規則有所抵觸時，員工將會有所反彈，衝突之機率相對較高。最後為基層人事主管就如同代表著主管員工的民意代表，主管為了確保機關的正常運作、員工為了確保自己的權益保障，兩者之間多會互相體諒，唯有上下一心、通力合作互相配合，才能達到上行下效的效果。

肆、受訪者意見分析（角色衝突來源）

受訪者對基層人事主管與機關首長人際互動角色其經常衝突的來源的內涵方面

中，9位受訪者認為經常衝突的來源，多認為認知衝突（8位）、目標衝突（4位）、價值衝突（4位）和實質衝突（3位）、情感衝突（1位），其中1位未表示意見。茲就訪談內容對人事人員演角色看法整理各種觀點歸納說明如下：

一、認知衝突者

認知衝突：對於法令詮釋的角度與切入點及其對所適用（引用）法令的看法、想法有所不同，此時易產生認知衝突；價值衝突：則是個人的價值觀較具主觀性，對於事情的看法，無所謂好壞，但是在公事上，卻會影響對事物的判斷、好惡觀感與價值衝突。

「人事人員除了本身人事業務的推動外，還必須配合各單位的業務，隨時必須進行協調折衝，而在為配合機關首長在人事管理面的創新作為，會有目標及價值方面的衝突。且人事法令變化太快，處理工作又有時效壓力，而有關人員核心教育機關首長會視為同仁應行遵守首務，但由於所持立場互異，在人事管理員看來可能是額外多餘的工作。」（A1）

「僅能說是屬於認知差異、想法互異、執行能力的問題，理由應為法令規定變動太快，不斷更新的新法令，使得人事人員再也無法死守一條舊法令去處理業務，且法令之間的引用稍有不慎即會損及同仁權益，應相互尊重多站在對方的立場的角度設想，若機關內部有不適人事法令的作為，人事人員應委婉的說明，讓機關內部員工同仁瞭解，以放棄原有的堅持，以提供適切的服務。」

（A3）

「我覺得與機關首長互動中，最容易引發的衝突是”認知衝突”和”情感衝突”，因為基層人事人員(主管)所扮演的角色是首長與員工間溝通橋樑，所兼具的角色具有衝突性，當首長極力倡導推行政策，執行上有室礙難行時或未能符合現況需求，而產生機關內部員工反彈或排斥時，在溝通處理技巧上對工作之事實認知會有差異性極易引發衝突。這時的基層人事人員(主管)所應扮演的角色為介於並夾在員工與首長之間左右為難，唯有充份了解與溝通，才能化解彼此的誤解，基層人事主管平時更應該用心與長官與員工之間建立良好互動

的關係建立雙向溝通潤滑劑，做好兩者之間的溝通者與協調者平臺。」(B1)

「人事人員是要協助機關首長推動各項政策，是首長與員工溝通橋梁，也像是潤滑劑，倘在溝通上機關首長的想法與政策若與員工的利益產生衝突，最容易讓人事主管產生為難，而致造成機關與員工彼此之間產生對立及衝突發生，這是人事沒有辦法迴避的危機。因為人事主管夾在兩者之間，左右為難。」

(B2)

「依常理與機關首長應該互動良好才是，不致發生「經常衝突」情形，如偶有發生衝突情形，勉強來說也是目標上的一致所產生的小摩擦，但這種情形也應該很少才對，既然人事人員會與機關首長經常衝突，那也只好請求上級人事機關調離該單位，才不會影響到機關整體的運作。」(B2)

「人事人員具有“一條鞭”的特色，在機關內部為人事主管亦是首長的幕僚角色扮演者，人事主管要推動上級人事主管機關政策和本機關內人事業務及提供機關內所需相關資訊、襄佐機關首長相關事宜。」(B3)

「個人覺得與機關首長互動中，最易引起的衝突為認知衝突，因首長對人事人員業務不甚熟悉及所持立場不同致使其為經常衝突的來源，其餘較無生其經常衝突的來源情事，但希機關首長應尊重人事主管職掌各項的專業領域。」

(B3)

「個人認為經常衝突的來源中，以認知衝突、目標衝突、價值衝突等三項較易發生，因機關首長與主管或同仁基於其所處立場不同，有時對於同一件事情，易產生認知上之差異，進而因認知上之不同，對於目標之達成有不同之理解與想法，當然也就容易造成價值觀之衝突。基層人事主管在處理業務上很難滿足每個人，只要本著「但見仁義，無愧我心」的胸懷，才不致違法失職。」

(C1)

「與機關首長的互動中，造成的衝突，應該是時有可能。基層人事主管為要嚴守中立，不循私、不循情：辦理人事業務，因受法令規章及各種條件限制，

因站在員工的方面著想，而產生的認知管理上的寬鬆，而與機關首長的政策產生了不同調這種衝突最易引起爭議性探討，一定在所難免。基層人事主管在處理業務上很難滿足每個人，只要本著「但見仁義，無愧我心」的胸懷，才不致違法失職。」（C2）

「基層人事主管對機關內部員工問題的管理方面角色常常容易有衝突的發生，因為公家機關大家都很在意自己的飯碗，而主管因為接近基層，所以想事情時都比較靠近實務面，主管會注意到許多首長沒注意到或是現實上無法達成的細節。當理想與現實不合時，首長與主管就會發生認知衝突。」（C3）

二、目標衝突者

「人事人員除了本身人事業務的推動外，還必須配合各單位的業務，隨時必須進行協調折衝，而在為配合機關首長在人事管理面的創新作為，會有目標及價值方面的衝突。且人事法令變化太快，處理工作又有時效壓力，而有關人員核心教育機關首長會視為同仁應行遵守首務，但由於所持立場互異，在人事管理員看來可能是額外多餘的工作。」（A1）

「僅能說是屬於認知差異、想法互異、執行能力的問題，理由應為法令規定變動太快，不斷更新的新法令，使得人事人員再也無法死守一條舊法令去處理業務，且法令之間的引用稍有不慎即會損及同仁權益，應相互尊重多站在對方的立場的角度設想，若機關內部有不適人事法令的作為，人事人員應委婉的說明，讓機關內部員工同仁瞭解，以放棄原有的堅持，以提供適切的服務。」（A3）

「我覺得與機關首長互動中，最容易引發的衝突是”認知衝突”和”情感衝突”，因為基層人事人員(主管)所扮演的角色是首長與員工間溝通橋樑，所兼具的角色具有衝突性，當首長極力倡導推行政策，執行上有室礙難行時或未能符合現況需求，而產生機關內部員工反彈或排斥時，在溝通處理技巧上對工作之事實認知會有差異性極易引發衝突。這時的基層人事人員(主管)所應扮演

的角色為介於並夾在員工與首長之間左右為難，唯有充份了解與溝通，才能化解彼此的誤解，基層人事主管平時更應該用心與長官與員工之間建立良好互動的關係建立雙向溝通潤滑劑，做好兩者之間的溝通者與協調者平臺。」(B1)

「依常理與機關首長應該互動良好才是，不致發生「經常衝突」情形，如偶有發生衝突情形，勉強來說也是目標上的不一致所產生的小摩擦，但這種情形也應該很少才對，既然人事人員會與機關首長經常衝突，那也只好請求上級人事機關調離該單位，才不會影響到機關整體的運作。」(B2)

三、價值衝突者

「人事人員除了本身人事業務的推動外，還必須配合各單位的業務，隨時必須進行協調折衝，而在為配合機關首長在人事管理面的創新作為，會有目標及價值方面的衝突。且人事法令變化太快，處理工作又有時效壓力，而有關人員核心教育機關首長會視為同仁應行遵守首務，但由於所持立場互異，在人事管理員看來可能是額外多餘的工作。」(A1)

「僅能說是屬於認知差異、想法互異、執行能力的問題，理由應為法令規定變動太快，不斷更新的新法令，使得人事人員再也無法死守一條舊法令去處理業務，且法令之間的引用稍有不慎即會損及同仁權益，應相互尊重多站在對方的立場的角度設想，若機關內部有不適人事法令的作為，人事人員應委婉的說明，讓機關內部員工同仁瞭解，以放棄原有的堅持，以提供適切的服務。」

(A3)

「人事人員是要協助機關首長推動各項政策，是首長與員工溝通橋梁，也像是潤滑劑，倘在溝通上機關首長的想法與政策若與員工的利益產生衝突，最容易讓人事主管產生為難，而致造成機關與員工彼此之間產生對立及衝突發生，這是人事沒有辦法迴避的危機。因為人事主管夾在兩者之間，左右為難。」

(B2)

「依常理與機關首長應該互動良好才是，不致發生「經常衝突」情形，如

偶有發生衝突情形，勉強來說也是目標上的不一致所產生的小摩擦，但這種情形也應該很少才對，既然人事人員會與機關首長經常衝突，那也只好請求上級人事機關調離該單位，才不會影響到機關整體的運作。」（B2）

「個人認為經常衝突的來源中，以認知衝突、目標衝突、價值衝突等三項較易發生，因機關首長與主管或同仁基於其所處立場不同，有時對於同一件事情，易產生認知上之差異，進而因認知上之不同，對於目標之達成有不同之理解與想法，當然也就容易造成價值觀之衝突。基層人事主管在處理業務上很難滿足每個人，只要本著「但見仁義，無愧我心」的胸懷，才不致違法失職。」

（C1）

四、實質衝突者

「人事人員除了本身人事業務的推動外，還必須配合各單位的業務，隨時必須進行協調折衝，而在為配合機關首長在人事管理面的創新作為，會有目標及價值方面的衝突。且人事法令變化太快，處理工作又有時效壓力，而有關人員核心教育機關首長會視為同仁應行遵守首務，但由於所持立場互異，在人事管理員看來可能是額外多餘的工作。」（A1）

「僅能說是屬於認知差異、想法互異、執行能力的問題，理由應為法令規定變動太快，不斷更新的新法令，使得人事人員再也無法死守一條舊法令去處理業務，且法令之間的引用稍有不慎即會損及同仁權益，應相互尊重多站在對方的立場的角度設想，若機關內部有不適人事法令的作為，人事人員應委婉的說明，讓機關內部員工同仁瞭解，以放棄原有的堅持，以提供適切的服務。」

（A3）

「人事人員具有”一條鞭”的特色，在機關內部為人事主管亦是首長的幕僚角色扮演者，人事主管要推動上級人事主管機關政策和本機關內人事業務及提供機關內所需相關資訊、襄佐機關首長相關事宜。」（B3）

「個人覺得與機關首長互動中，最易引起的衝突為認知衝突，因首長對人

事人員業務不甚熟悉及所持立場不同致使其為經常衝突的來源，其餘較無生其經常衝突的來源情事，但希機關首長應尊重人事主管職掌各項的專業領域。」

(B3)

五、情感衝突者

「我覺得與機關首長互動中，最容易引發的衝突是”認知衝突”和”情感衝突”，因為基層人事人員(主管)所扮演的角色是首長與員工間溝通橋樑，所兼具的角色具有衝突性，當首長極力倡導推行政策，執行上有室礙難行時或未能符合現況需求，而產生機關內部員工反彈或排斥時，在溝通處理技巧上對工作之事實認知會有差異性極易引發衝突。這時的基層人事人員(主管)所應扮演的角色為介於並夾在員工與首長之間左右為難，唯有充份了解與溝通，才能化解彼此的誤解，基層人事主管平時更應該用心與長官與員工之間建立良好互動的關係建立雙向溝通潤滑劑，做好兩者之間的溝通者與協調者平臺。」(B1)

伍、受訪者意見分析(克服衝突的方法)

受訪者在日常工作中，如何克服與機關首長間的衝突內涵方面中，就訪談9人中，1人不表示意見，其餘8人歸納出克服與首長衝突多認為良好溝通(6人)、依法行政(4人)、自我調適(2人)、個人修養(1人)、轉念(2人)，其餘無關者則僅供參考，不納入研究中。茲就訪談內容看法整理各種觀點歸納說明如下：

一、良好溝通者

「機關首長執行職權是組織法規賦予的權利，對外代表機關及負完全責任，故部屬應在權限範圍應聽其服從，並「依法行政」，幕僚人員亦同。倘發生衝突時其源由大多來自”部屬本身因素”問題較多，除非機關首長違反法令規定，在實務面上處於民意高漲的時代，機關首長大多以尊從民意需求，做好服務工作。如何克服與機關首長間的衝突也唯有不斷提昇自我專業的能力並自我調適挫折容忍度。」(A3)

「在日常工作中如果與機關首長在理念有所衝突，我通常會先冷靜下來，

仔細的去思考是在訊息間傳達或溝通上出現問題？然後再另外找時間去瞭解衝突的原因，並準備多種解決方案，再次去溝通，尋求支持避免挑戰性的言語，努力的去澄清各自立場的異同，以達成共同追求目標。」（B1）

「人事人員要做好機關幕僚的角色，對於機關長官的意見，如有不同的看法或窒礙難行時，態度務必要保持婉轉、客氣，應該確實告知該案件可能會有些困難點，讓我來想辦法試試看，如果我們本身已真正盡力了，首長也不太會見怪；假如人事人員對首長指示事項，一開始即表示該案件依規定不行，首長的初步印象，容易產生人事人員都不願意配合本機關，或許理由是對的，但是服務的品質往往就會打折扣，差別在此，因此如何讓首長了解、進而支持人事業務，可說「溝通是一種技巧，也是一門藝術」。」（B2）

「在任職豐原地政事務所期區間，除認知差異衝突外餘無衝突情事。只要秉持依法行政、良好溝通之互動關係即能克服與機關首長間衝突。」（B3）

「因機關內有各個不同部門單位，工作性質不盡相同，機關首長不見得對每項業務有詳細之了解，如因首長對於本人工作上有所疑質或不同意見時，會先就該項工作內容向機關首長說明辦理之動機、目的及對機關之影響等利弊得失，並聽取首長對該項業務之不同意見看法，以了解雙方歧異之所在，倘首長仍未能接受本人之意見，在不違法之情形下，會再就首長之意見進一步跟同仁研議，如屬可行，則依首長意見修正該項業務之相關內容，以降低或避免與首長之正面衝突。」（C1）

「每個人成長背景、個性、人格特質互異，人事人員在處理人事案件時，應審慎，依據法令應保持前後一致立場，勿因當事人或相關人員的要求而造成同仁權益損失，或產生無法彌補的缺憾，與個性上不同的人相處共事處理態度本來就會有所不同，有的個性溫和，有的嚴厲，有的要求寬鬆，有的要求嚴格，這都將造成人事人員在執行業務上的差異性，甚至與基關首長會產生許多的衝突，那只有加強互相溝通與了解彼此目標的差異後修正研擬出一個讓長官可以

接受的方案，來解決彼此的差異。這些方法都可以解決衝突。」(C2)

二、依法行政者

「機關首長執行職權是組織法規賦予的權利，對外代表機關及負完全責任，故部屬應在權限範圍應聽其服從，並「依法行政」，幕僚人員亦同。倘發生衝突時其源由大多來自”部屬本身因素”問題較多，除非機關首長違反法令規定，在實務面上處於民意高漲的時代，機關首長大多以尊從民意需求，做好服務工作。如何克服與機關首長間的衝突也唯有不斷提昇自我專業的能力並自我調適挫折容忍度。」(A3)

「在日常工作中如果與機關首長在理念有所衝突，我通常會先冷靜下來，仔細的去思考是在訊息間傳達或溝通上出現問題？然後再另外找時間去瞭解衝突的原因，並準備多種解決方案，再次去溝通，尋求支持避免挑戰性的言語，努力的去澄清各自立場的異同，以達成共同追求目標。」(B1)

「在任職豐原地政事務所期區間，除認知差異衝突外餘無衝突情事。只要秉持依法行政、良好溝通之互動關係即能克服與機關首長間衝突。」(B3)

「俗語說的好，一樣米養百樣人，人事主管應該也一樣吧，不同的個人背景，亦會產生不同的個性差異，而解決事情的角度亦有落差，製造的效果亦會很大的不同，只能端看處理的技巧與智慧運用，讓許多事情處理更加熟練與避免衝突。而充份的提供正確的資訊給予機關首長，讓機關首長能適時了解問題的原因，將有助於解決機關發生的問通，也較容易克服與機關首長之間的衝突。」(C3)

三、自我調適者

「提升個人修養與挫折容忍度並自我調適，轉念當成是自我成長。」(A1)

「機關首長執行職權是組織法規賦予的權利，對外代表機關及負完全責任，故部屬應在權限範圍應聽其服從，並「依法行政」，幕僚人員亦同。倘發生衝突時其源由大多來自”部屬本身因素”問題較多，除非機關首長違反法令

規定，在實務面上處於民意高漲的時代，機關首長大多以尊從民意需求，做好服務工作。如何克服與機關首長間的衝突也唯有不斷提昇自我專業的能力並自我調適挫折容忍度。」(A3)

四、個人修養者

「提升個人修養與挫折容忍度並自我調適，轉念當成是自我成長。」(A1)

五、轉念者

「提升個人修養與挫折容忍度並自我調適，轉念當成是自我成長。」(A1)

「機關首長執行職權是組織法規賦予的權利，對外代表機關及負完全責任，故部屬應在權限範圍應聽其服從，並「依法行政」，幕僚人員亦同。倘發生衝突時其源由大多來自”部屬本身因素”問題較多，除非機關首長違反法令規定，在實務面上處於民意高漲的時代，機關首長大多以尊從民意需求，做好服務工作。如何克服與機關首長間的衝突也唯有不斷提昇自我專業的能力並自我調適挫折容忍度。」(A3)

綜合訪談結論：要克服與機關首長間的衝突，人事主管必須具備專業智能、優異溝通能力、良善個人修養性格、自我調適的心境。

陸、受訪者意見分析（衝突的理由）

受訪者對基層人事主管與機關內部員工互動人際互動角色其衝突來源中的內涵方面中 9 位受訪者中，認為管理權限模糊為衝突來源（5 人）、溝通問題為衝突來源（4 人）、缺乏統一績效標準為衝突來源（1 人）。茲就訪談內容整理各種觀點歸納說明如下：

一、管理權限模糊者

「在機關內部員工互動，尤以溝通問題最易產生衝突。針對機關內部員工應多以自身利益為其考量，無法體諒人事主管為管理團體而為的限制作為。而造成衝突的發生主要關鍵有二，一種是處理事情的態度不夠好，另一種是專業的問題，對法令規章搞不清楚，不進入狀況，人事人員所扮演的角色不只是

做事:要以科學的方法來做事，而且要講究人際關係的處理，善於溝通人文方面的關懷，針對問題來診斷、分析並提出建議。」(A1)

「與內部員工互動少有產生衝突，實例來源比較接近管理權限模糊，當對具體陳情案例所涉法令見解不同，究應尊重對方審查權限，亦或基於層級關係下達行政指導，有其兩難。採行行政指導無可避免會產生某種程度之衝突。」(A2)

「我覺得在與機關內部員工互動中，最容易產生衝突來源的是”管理權限模糊”，因為基層人事人員(主管)通常大多是1人公司，而其他的內部員工大都有上級主管，而我們與員工的上級主管的職務列等又相當，再加上我們對內部員工沒有指揮監督權，所以更容易導致衝突。」(B1)

「人事人員與機關內部員工互動，其衝突來源中可能為”管理權限模糊”及”缺乏統一績效標準”最易產生衝突，業務單位員工有本身對機關的績效壓力，人事人員要求雖然也是機關目標的達成，二相比較之下，員工會選擇本身的工作達成，人事人員的要求容易抱持應付的態度，例如：人事人員要求每年要有20小時的研習時數，機關員工連甩都不甩，人事人員只好挖空心思，運用各種技巧來達成目標。」(B2)

「我想應該是溝通問題。僅管主管與員工的地位不平等、為了機關的效率而導致管理權限模糊、爭奪有限的共同資源，但是雙方通常會互相體諒而各退一步；而主管為了減少員工間的摩擦，績效標準方面會盡可能公平，不太可能發生缺乏統一績效標準的事情；而人際差異我想應該是更不可能發生，因為主管就像員工的民意代表，人緣不好的人通常不會做主管，不然就是做不久。」(C3)

二、溝通問題者

「在機關內部員工互動，尤以溝通問題最易產生衝突。針對機關內部員工應多以自身利益為其考量，無法體諒人事主管為管理團體而為的限制作為。而

造成衝突的發生主要關鍵有二，一種是處理事情的態度不夠好，另一種是專業的問題，對法令規章搞不清楚，不進入狀況，人事人員所扮演的角色不只是做事：要以科學的方法來做事，而且要講究人際關係的處理，善於溝通人文方面的關懷，針對問題來診斷、分析並提出建議。」（A1）

「機關內部員工互動，其衝突來源中「溝通問題」較易產生衝突，因人事人員以專業術語、專業認知、用詞過於簡化或混淆、模糊不清、語意表達不明確方法說明同仁欲知事務時和人際差異的溝通過程方式致造成溝通不良，加上每個人對於事情的看法、想法及所持立場均不同即產生認知衝突；另在地位不平等、管理權限模糊、共同資源的依賴和缺乏統一績效標準方面較無衝突來源問題。」（B3）

「人事人員工作繁雜，有關人員任免、調動、獎懲、考核…等事項。與機關內部員工互動中，個人認為溝通問題最易產生衝突，因人事主管介於機關首長與承辦員之間，立場角色各有不同，承辦員只要做好個人工作即可，惟主管必須達成首長交辦之業務，且需綜觀全局，故對於同一件工作，看法自然有所不同，倘未能有效溝通，很容易造成衝突。此時人事人員就要站在當事人最有利的立場慎密考量適時的讓同仁明白，以化解彼此的衝突。」（C1）

「人事人員工作繁雜，有關人員任免、調動、獎懲、考核…等事項。因法令規定均需一定程序執行，在溝通問題因長官、科（課）長想法互異，對各項評比工作項目所得的結果，均有不同之見解與符合同仁之期待，這時相關的衝突就會浮現而發生，此時人事人員就要站在當事人最有利的立場慎密考量適時的讓同仁明白，以化解彼此的衝突。」（C2）

三、缺乏統一績效標準者

「人事人員與機關內部員工互動，其衝突來源中可能為”管理權限模糊”及”缺乏統一績效標準”最易產生衝突，業務單位員工有本身對機關的績效壓力，人事人員要求雖然也是機關目標的達成，二相比較之下，員工會選擇本身

的工作達成，人事人員的要求容易抱持應付的態度，例如：人事人員要求每年要有 20 小時的研習時數，機關員工連甩都不甩，人事人員只好挖空心思，運用各種技巧來達成目標。」(B2)

受訪者對人事主管與機關內部員工互動的看法大致可歸納為四類：第一類是管理權限模糊因人事主管非各單位人員主管權限管理者，往往單位主管的見解較能符合長官的期待，可知管理權限模糊較易產生衝突。其次，基層人事人員(主管)與機關內部員工互動，溝通問題均因有不同之見解與符合同仁之期待，而致衝突發生，第三類缺乏統一績效標準，人事人員扮演著多重的角色，每一個角色之間各有其要求，角色之間有互補亦有衝突之處，但面對多重的角色及多重的期望，要扮演一位稱職且成功的人事人員，確實不容易。此時人事人員就要站在當事人最有利的立場慎重考量適時的讓同仁明白，以化解彼此的衝突。

綜上說明人事主管對機關內部員工並無直接合理權限，常形成法令規定規定、政策宣導、政策倡導、信息傳送、權益保障等，若單位主管認知、權限模糊的衝突情事。

柒、受訪者意見分析(衝突的解決模式)

受訪者在日常工作中，如何克服與機關內員工的衝突最佳方案，有相互尊重、人事專業、同理心、核心價值、建立良好溝通，在訪談9人中，以建立良好溝通(5人)最為重要、相互尊重次之(3人)、同理心(2人)、人事專業(2人)、核心價值(1人)。茲就訪談內容整理各種觀點歸納說明如下：

一、建立良好溝通者

「衝突即需一定有所作為，一般人在面對衝突情境，常存有一些似是而非的觀念。常見的不正確觀念，包括：(一)因為有一方犯錯，才會引發衝突。雙方有要求即引起衝突，無法判斷誰對誰錯，即使是價值觀的不一同，亦是如此。(二)為了顯示自己比對方優秀，需贏得衝突。這只是個人心裡在作祟，也無法說明自己是對的一方。(三)有任何的妥協意圖均表示自己理虧，且表示比對方遜色一般。虛榮心在作怪。個人好勝心作怪，說穿乃是輸不起罷了。此種人才是弱者表

露(四)無論如何,應降低衝突的發生機會。個人的無知心態,不瞭解衝突的本質為何,係為認知的錯誤。(五)惟有自己所提出的衝突解決方案,方具有價值的。這是一種本位、鄉愿的心態。最後的解決方案由誰提出來的並非主要,重要的是雙方均能夠滿意結論或是雖不太滿意但能接受感覺。(六)任何的衝突都有有解決的途徑。其實,那是不可能的。許多衝突的情境因素,如一方不願退讓,沒妥協意願,往往形成無解的難題。(七)妥協的結果,會導致不好的觀感。(事實並非如此,有時,妥協出的辦法若能得到滿足適度的需求,不失為另一種雙贏的結果。(八)長久或持續中的衝突,畢其功一役的研議中就能夠獲得解決。這非現狀衝突,非經歷無數次協調酌商恐亦是無效的結果,若是經過一次可解決,也不會形諸為沉疴了。(九)所有的衝突因子,應是正反不同構成要件態樣;而且一方所得的亦是他方所失之分割型談判。駁斥的理由同第一點。衝突處理是經由協調商確,以期獲致一個雙方均能接受的解決方案。」

「由上敘關於「衝突」的誤解中,似可窺知通常人們對於「衝突」的處理,普遍存有「成」、「敗」的兩端傾向迷思。因此要有正確作為需正向心態為:(一)溝通的目的係祈望讓彼方能接受到我們欲傳送正確溝通訊息,以企圖適度滿足期待的需要。(二)人際互動溝通是雙向互動的,溝通的品質優劣雙方都必須兼顧責任。(三)衝突是形成人際互動的一部份,衝突本身並無所謂的「好」與「壞」,且是無法避免。(四)革除非贏不可的心態。(五)瞭解衝突管理的原則並非在說服別人同意你的見解,更非操縱性質,而在盼望共同理出一個可達雙方滿意可接受的解決方案,讓彼此雙方都能快樂的接受,創造雙贏的結果,共享成功的喜悅。協調各業務課室。」(A3)

「人事單位是帶給機關同仁幸福的單位,所以人事人員在執行時,可以善用各項通技巧,自然就會克服與機關內員工的衝突。於公加強專業學能,塑造個人品牌;於私與大家保持良好互動,但保持自己的原則和立場,不以私害公。如此對於個人在推動業務上,常能產生加乘效果。」(B2)

「人事主管人員與機關內部同仁人際互動角色扮演似如夥伴般的關懷角色，日常工作中應與同仁間建立良善雙向互動溝通，譬如員工請假之申請事由若異於常態、請假天數、請假頻率、請假時行為語言、精神狀態，應主動關懷以耐心、愛心、同理心協助當事人辦理請假手續，了解因素若是婚喪喜慶事由及時協同首長、主管予以關懷、適時掌握告知當事人申請辦理請領給付應備妥相關證件或法令規定應行注意事項。」（B3）

「日常工作中與內部同仁見解差異所致衝突時，基於人事主管的專業判斷需先思考不同的面向並同時解析事情原委後，擬定各種方案再與員工晤談，並了解當事人思維與執程序及目標導向。再轉達當事人主管與長官及應讓其知悉相關訊息，探究主管與長官想法與配合任務導向達成目標，尤其讓雙方當事人得知彼此對事情認知共同差異程度與關鍵因素。倘若同仁認知方式符合機關需求和符合法令相關規定，則應以利與當事人意見辦理；反之，則未能配合機關需求且又未符合法令相關規定時應與同仁再次討論溝通並善盡各種談判溝通技巧分析利弊得失及多元選擇方案重要變異，再請該員工重新以整體觀察面向予以考量，修正其做法，衝突雙方各展現化解衝突善意方能克服與機關內員工的衝突。」（B3）

「與員工有衝突時，基於主管之職責，會先找員工面談，先了解其想法與做法，再告知主管與長官之想法，得知雙方之差異後，倘員工想法顧慮正確，則依承辦員意見辦理；反之，會與員工再次溝通討論利弊得失，請員工應就整體面向考量，修正其做法，雙方各退一步下，衝突多能化解。」（C1）

「人事人員掌管員工之任免、調動、獎懲、考核、敘薪…等事項，為維護同仁權益人事案件均依掌握時效，絕不拖延。例如像執行獎懲時，可能會產生與同仁之間的不悅與不快，所以充份的溝通與平日的關心與互動，都可以減少對立的關係。」（C2）

「先理解員工的想法、考量，也表達自己的想法、考量，讓彼此理解兩人的認知差異。該道歉的就趕快道歉，不過底線也不能放棄。」（C3）

二、相互尊重者

「要熟稔相關法規，站在相互尊重的角度，且多站在對方的立場，採取較符人性化的服務，有不適人事法令的作為，人事人員應委婉的說明，讓機關內員工瞭解，以放棄原有的堅持調適自己，並把員工當成家人及好友看待。」（A1）

「衝突即需一定有所作為，一般人在面對衝突情境，常存有一些似是而非的觀念。常見的不正確觀念，包括：（一）因為有一方犯錯，才會引發衝突。雙方有要求即引起衝突，無法判斷誰對誰錯，即使是價值觀的不一同，亦是如此。（二）為了顯示自己比對方優秀，需贏得衝突。這只是個人心裡在作祟，也無法說明自己是對的一方。（三）有任何的妥協意圖均表示自己理虧，且表示比對方遜色一般。虛榮心在作怪。個人好勝心作怪，說穿乃是輸不起罷了。此種人才是弱者表露（四）無論如何，應降低衝突的發生機會。個人的無知心態，不瞭解衝突的本質為何，係為認知的錯誤。（五）惟有自己所提出的衝突解決方案，方具有價值的。這是一種本位、鄉愿的心態。最後的解決方案由誰提出來的並非主要，重要的是雙方均能夠滿意結論或是雖不太滿意但能接受感覺。（六）任何的衝突都有有解決的途徑。其實，那是不可能的。許多衝突的情境因素，如一方不願退讓，沒妥協意願，往往形成無解的難題。（七）妥協的結果，會導致不好的觀感。（事實並非如此，有時，妥協出的辦法若能得到滿足適度的需求，不失為另一種雙贏的結果。（八）長久或持續中的衝突，畢其功一役的研議中就能夠獲得解決。這非現狀衝突，非經歷無數次協調酌商恐亦是無效的結果，若是經過一次可解決，也不會形諸為沉疴了。（九）所有的衝突因子，應是正反不同構成要件態樣；而且一方所得的亦是他方所失之分割型談判。駁斥的理由同第一點。衝突處理是經由協調商確，以期獲致一個雙方均能接受的解決方案。」

「由上敘關於「衝突」的誤解中，似可窺知通常人們對於「衝突」的處理，普遍存有「成」、「敗」的兩端傾向迷思。因此要有正確作為需正向心態為：（一）溝通的目的係祈望讓彼方能接受到我們欲傳送正確溝通訊息，以企圖適度滿足期待的需要。（二）人際互動溝通是雙向互動的，溝通的品質優劣雙方都必須兼顧責任。（三）衝突

是形成人際互動的一部份，衝突本身並無所謂的「好」與「壞」，且是無法避免。(四)革除非贏不可的心態。(五)瞭解衝突管理的原則並非在說服別人同意你的見解，更非操縱性質，而在盼望共同理出一個可達雙方滿意可接受的解決方案，讓彼此雙方都能快樂的接受，創造雙贏的結果，共享成功的喜悅。協調各業務課室。」(A3)

「在日常工作中，如果與員工發生衝突，我會平等對待對方、給同仁留有餘地，並表示對他們的尊重及同理，把衝突引導到就事論事的具體事實上，讓同仁知道我們需要一起合作來解決問題，而非爭輸贏。」(B1)

三、人事專業者

「要熟稔相關法規，站在相互尊重的角度，且多站在對方的立場，採取較符人性化的服務，有不適人事法令的作為，人事人員應委婉的說明，讓機關內員工瞭解，以放棄原有的堅持調適自己，並把員工當成家人及好友看待。」(A1)

「形塑核心價值(提出效率等六大核心)、建立共同理念(人性化、制度化、彈性化、平台化)、打造溝通橋樑(員工座談)、同理心思考(反思、觀摩、學習)等減少與機關內員工的衝突。」(A2)

四、同理心者

「形塑核心價值(提出效率等六大核心)、建立共同理念(人性化、制度化、彈性化、平台化)、打造溝通橋樑(員工座談)、同理心思考(反思、觀摩、學習)等減少與機關內員工的衝突。」(A2)

在日常工作中，如果與員工發生衝突，我會平等對待對方、給同仁留有餘地，並表示對他們的尊重及同理，把衝突引導到就事論事的具體事實上，讓同仁知道我們需要一起合作來解決問題，而非爭輸贏。」(B1)

五、核心價值者

「形塑核心價值(提出效率等六大核心)、建立共同理念(人性化、制度化、彈性化、平台化)、打造溝通橋樑(員工座談)、同理心思考(反思、觀摩、學習)等減少與機關內員工的衝突。」(A2)

綜合上述克服與機關員工最佳方案，係建立良善雙向溝通管理、相互尊重彼此認知差異，秉持人事專業智能以同理心心態彼此站在對方立場思維減少角色間衝突。

捌、受訪者意見分析（互動衝突的制度安排）

就受訪者過去的工作經驗上，如何改進目前的體制，可減少兩種互動之衝突，在訪談9人中，透過溝通管道（8人）、站在對方角度著想並以同理心去感受立場互異，扮演角色均不同（3人）、專業充實（1人）。茲就訪談內容整理各種觀點歸納說明如下：

一、透過溝通管道者

「透過會議、訓練..等研習課程，讓各單位主管與機關內員工瞭解並知道人事措施，才有利於執行橫向。縱向之溝通，多溝通並取得員工的理解，以減少衝突。」

（A1）

「形塑核心價值(提出效率等六大核心)、建立共同理念(人性化、制度化、彈性化、平台化)、打造溝通橋樑(員工座談)、同理心思考(反思、觀摩、學習)等減少與機關內員工的衝突。」（A2）

「學理上，欲解決衝突，必須把各相關人員找來，一起研商，用理性的態度來討論雙方的要解決問題。若本問題是彼此共同的衝突因子，必須仰賴大家共同解決，無需視對方為處理麻煩對象或「擊敗」的阻礙者。然事實上，欲處置衝突時根源，我們需面對的是對方的需要點、期望、內心感受、信仰和利益，以及我們及對方對這些事項的認知程度。推行各項措施，以同理心看待事情，同仁反映的事情是否合理？如何改進答案會更好，自然可減少兩種互動的衝突。」（B2）

「任何體制施行前(後)均有其利弊得失，當體制已無法符合現況如何改進目前的體制，僅能從制度面或時間、人員的配合度磨合來減少衝突。業務推展常因受於身分、屬性、立場不同，均需花費較多的時間溝通磨合，惟有充分溝通，並具有同理心，時刻能為對方著想，才能化解衝突。」（B3）

「不同文化背景造就不同價值觀，衝突難免有，但需透過溝通協調，佔在機關

立場執行公務為妥，多溝通並取得機關內部員工的認同與接受度，以減少對立而產生衝突。」（A3）

「任何體制均有其利弊得失，體制是死的，人是活的，人的個性決定命運，惟有充分溝通，並具有同理心，時刻能為對方著想，才能化解衝突。否則，設計再好的體制，無法好好運用也是枉然。」（C1）

「基層人事主管就如同一個公司的人事長，掌握著人與事之間最親密的互動，因為人事的角色不但要成為機關首長的幕僚，也要成為類似員工的朋友的角色，本身角色就有衝突性，在首長與員工之間的折衝的角色，因為雙方的角度與立場迥異，常常有可能造成人事工作的難以處理。只有與雙方達成更充份了解與同理心的互動，才能讓彼此的衝突減少。」（C2）

「基層人事主管在機關中應扮演的角色，有時像機關的橋樑，連接機關首長與員工的溝通角色，有時是緩衝劑，和緩著機關首長與員工之間的衝突而避免的許多的紛爭。所以基層人事主管更應該用心架起長官與員工之間的橋樑，做好兩者之間的充份溝通與協調。更可以在制度面上建立常設性的組織，當彼此的溝通無礙後，實為奠定機關運作順利之基石。」（C3）

二、同理心去感受立場互異者

「學理上，欲解決衝突，必須把各相關人員找來，一起研商，用理性的態度來討論雙方的要解決問題。若本問題是彼此共同的衝突因子，必須仰賴大家共同解決，無需視對方為處理麻煩對象或「擊敗」的阻礙者。然事實上，欲處置衝突時根源，我們需面對的是對方的需要點、期望、內心感受、信仰和利益，以及我們及對方對這些事項的認知程度。推行各項措施，以同理心看待事情，同仁反映的事情是否有理？如何改進答案會更好，自然可減少兩種互動的衝突。」（B2）

「任何體制施行前(後)均有其利弊得失，當體制已無法符合現況如何改進目前的體制，僅能從制度面或時間、人員的配合度磨合來減少衝突。業務推展常因受於身分、屬性、立場不同，均需花費較多的時間溝通磨合，惟有充分溝通，並具有同

理心，時刻能為對方著想，才能化解衝突。」(B3)

「基層人事主管就如同一個公司的人事長，掌握著人與事之間最親密的互動，因為人事的角色不但要成為機關首長的幕僚，也要成為類似員工的朋友的角色，本身角色就有衝突性，在首長與員工之間的折衝的角色，因為雙方的角度與立場迥異，常常有可能造成人事工作的難以處理。只有與雙方達成更充份了解與同理心的互動，才能讓彼此的衝突減少。」(C2)

三、專業充實者

「我認為基層人事人員(主管)在機關內的地位和角色的規範上可以更加明確，或者在業務上更加的专业，以取得首長和同仁的信任，減少衝突。」(B1)

綜上訪談者仍期許透過溝通橋樑建立體制下/訓練、進修、研習、員工管理，以同理心，人事專業降低與機關首長和員工機關內部員工衝突情事發生。

玖、受訪者意見分析(上級人事機關與機關首長衝突解決)

就受訪者對於上級人事機關的要求與機關首長主張不同，常造成衝突問題的意見項目中，就訪談9人，1人不表示意見，其餘8人歸納出上級人事機關的要求與機關首長主張不同時，對這問題的意見為溝通說明(7人)、依法行政(5人)、同理心(2人)、化解認知差異(1人)。茲就訪談內容整理各種觀點歸納說明如下：

一、溝通說明者

「依個人工作經驗與「依法行政」處理原則之規定，對上級人事機關與機關首長主張不同時，人事人員應依上級機關所為主張為執行依據(應上級機關乃為人事政策的制訂者)，人事人員仍應向機關首長溝通說明，並主動瞭解上級人事機關的要求與機關首長主張不同，以協助單位主管解決人事的問題，以化解雙方認知的差異。」(A1)

「加強溝通、宣導，並讓長官了解、諒解我們的立場。將心比心，在合法的範圍裏儘可能彈性圓融的去辦事，使人感受良好、互動順暢。」(B1)

「上級人事機關的要求與機關首長主張不同的情況應該發生的機率不高，可以

說不太可能發生的事情，如遇有這種情形時，應透過層級較高人士出面積極協調，找出問題癥結原因。可是話又說回來，這種情形如一再發生，可能原因是人員配合度有問題，依常理而言，市府所核發的公文都是要經過第一層決行，都會整盤考量再始予行文，所以不太可能會發生意見不同才對，如果上級機關的要求不涉及法律責任層面，而僅為行政層面問題，還是只能持續溝通，若還是不如己意，也可以適時向上級機關反映，讓上級了解你的努力。倘上級要求涉及法律責任問題，可能是個人的解讀不同，或是執行時的技巧有所偏差，此時人事人員仍應以持守依法行政原則堅持立場，將處理情形始末隨時向上級報告。」（B2）

「當面對上級人事機關的要求與機關首長主張不同時，加強溝通、宣導，並讓首長了解、諒解人事人員的立場。上級人事機關也不會做出無理的要求，可能是個人的解讀或認知差異不同，亦或是執行時的技巧有所偏差，惟有持續溝通並釋出善意的表達，讓上級了解你的努力，並堅持“依法行政”立場加強彼此的溝通，找出解決的方法，造就彼此雙贏的機會。上級機關的要求如不涉及法律責任層面，而僅為行政層面問題，只能持續溝通，若還是不如己意，也可以適時向上級機關反映或透過其他的管道溝通。」（B3）

「關於上級人事主管機關要求政策重點與人事主管服務機關首長主張不同時，應充分將上級人事機關要求事項完整分析後告知機關首長，相信機關首長應多能接受；反之，倘首長基於對機關整體運作考量而有不同意見時，個人認為在不違法之情況下，應尊重首長之主張。」（C1）

「加強溝通、宣導，並讓首長了解、諒解我們的立場。如果上級機關的要求不涉及法律責任層面，而僅為行政層面問題，還是只能持續溝通，若還是不如己意，也可以適時向上級機關反映，讓上級了解你的努力。倘上級要求涉及法律責任問題，則必須堅持立場，並將處理情形隨時向上級報告。」（C2）

「主張不同，代表立場、觀點不同，造成衝突是很正常的事情。不過人之所以為人，而不是動物，就是因為人有語言的能力，不必放棄這麼大的優勢、而退化至

像動物一樣一有衝突就鬥個你死我活。衝突發生過後，重要的是雙方要充分表達出在意的部分、考量的事情，讓彼此可以體會對方，進而在彼此之間找到共識、各退一步取得平衡點。」（C3）

二、依法行政者

「依個人工作經驗與「依法行政」處理原則之規定，對上級人事機關與機關首長主張不同時，人事人員應依上級機關所為主張為執行依據（應上級機關乃為人事政策的制訂者），人事人員仍應向機關首長溝通說明，並主動瞭解上級人事機關的要求與機關首長主張不同，以協助單位主管解決人事的問題，以化解雙方認知的差異。」（A1）

「人事人員扮演著承上啟下、溝通橋樑的角色，大概就是扮演首長的一個幕僚的角色，同時也扮演著督導的角色，當因受上級人事機關的要求與機關首長主張不同，而致造成衝突時，人事工作是依法行政，但在執行的過程中若能站在對方的立場，將心比心，在合法的範圍裏儘可能彈性圓融的去辦事，當使人感受良好，互動順暢。在組織裡有很多個人極端的權益和組織是不一致的，人事人員應適時化解這個紛爭，讓同仁知覺這個機制，在法令的層面下，雖不能盡如人意，但卻是必須遵守的。」（A3）

「上級人事機關的要求與機關首長主張不同的情況應該發生的機率不高，可以說不太可能發生的事情，如遇有這種情形時，應透過層級較高人士出面積極協調，找出問題癥結原因。可是話又說回來，這種情形如一再發生，可能原因是人員配合度有問題，依常理而言，市府所核發的公文都是要經過第一層決行，都會整盤考量再始予行文，所以不太可能會發生意見不同才對，如果上級機關的要求不涉及法律責任層面，而僅為行政層面問題，還是只能持續溝通，若還是不如己意，也可以適時向上級機關反映，讓上級了解你的努力。倘上級要求涉及法律責任問題，可能是個人的解讀不同，或是執行時的技巧有所偏差，此時人事人員仍應以持守依法行政原則堅持立場，將處理情形始末隨時向上級報告。」（B2）

「當面對上級人事機關的要求與機關首長主張不同時，加強溝通、宣導，並讓首長了解、諒解人事人員的立場。上級人事機關也不會做出無理的要求，可能是個人的解讀或認知差異不同，亦或是執行時的技巧有所偏差，惟有持續溝通並釋出善意的表達，讓上級了解你的努力，並堅持“依法行政”立場加強彼此的溝通，找出解決的方法，造就彼此雙贏的機會。上級機關的要求如不涉及法律責任層面，而僅為行政層面問題，只能持續溝通，若還是不如己意，也可以適時向上級機關反映或透過其他的管道溝通。」（B3）

「加強溝通、宣導，並讓首長了解、諒解我們的立場。如果上級機關的要求不涉及法律責任層面，而僅為行政層面問題，還是只能持續溝通，若還是不如己意，也可以適時向上級機關反映，讓上級了解你的努力。倘上級要求涉及法律責任問題，則必須堅持立場，並將處理情形隨時向上級報告。」（C2）

三、同理心者

「人事人員扮演著承上啟下、溝通橋樑的角色，大概就是扮演首長的一個幕僚的角色，同時也扮演著督導的角色，當因受上級人事機關的要求與機關首長主張不同，而致造成衝突時，人事工作是依法行政，但在執行的過程中若能站在對方的立場，將心比心，在合法的範圍裏儘可能彈性圓融的去辦事，當使人感受良好，互動順暢。在組織裡有很多個人極端的權益和組織是不一致的，人事人員應適時化解這個紛爭，讓同仁知覺這個機制，在法令的層面下，雖不能盡如人意，但卻是必須遵守的。」（A3）

「加強溝通、宣導，並讓長官了解、諒解我們的立場。將心比心，在合法的範圍裏儘可能彈性圓融的去辦事，使人感受良好、互動順暢。」（B1）

四、化解認知差異者

「依個人工作經驗與「依法行政」處理原則之規定，對上級人事機關與機關首長主張不同時，人事人員應依上級機關所為主張為執行依據（應上級機關乃為人事政策的制訂者），人事人員仍應向機關首長溝通說明，並主動瞭解上級人事機關的

要求與機關首長主張不同，以協助單位主管解決人事的問題，以化解雙方認知的差異。」（A1）

綜合訪談者中均一致傾向上級人事機關的要求政策重點與人事主管服務機關首長主張不同造成衝突時，仍支持基層人事主管依法行政原則，惟仍請人事主管透過溝通機制、人事人員同理心向上級人事機關反映所屬機關首長意見，克服上級人事機關的要求與機關首長主張不同，以政策重點協助人事主管服務單位主管解決人事問題化解雙方認知差異。



第五章 結論

本研究係探討臺中市政府地政局轄下臺中市豐原地政事務所基層人事主管與機關首長與機關內部員工之間人際互動過程中，基層人事主管於幕僚角色時在政策倡議上、策略的參與、方案的研擬上及與機關內部員工在信息的溝通過程、員工權益的保障上、員工問題的管理處理和因應對策上其人際互動關係中角色關係、角色扮演、角色衝突、角色負荷、工作壓力及人事人員核心價值等相關研究範疇議題，分析受訪者於訪談陳述內容重點及意旨，製作成訪談紀錄，經歸納受訪者的逐字稿及相關文獻回顧與結合實務經驗與觀察後，綜合歸納出本研究結論。本章分為二節，第一節為研究發現，第二節為研究建議。

第一節 研究發現

依據研究目的、研究問題、訪談資料分析結果、相關文獻資料及結合實務經驗案例歸納出以下研究發現：

壹、政策倡議

關於機關首長的地政、測量、地價、庶務專業領域，基層人事人員不宜逾越權限，僅就其專業領域積極主動提供有效資訊、建構溝通服務平臺、建議諮詢幕僚、機關策略夥伴…等關係角色。人事主管面對政策倡議的過程中，因說明政策目標、政策方案、政策影響評估及影響政策執行因素供機關首長做為政策執行決策的評估政策之倡議，對於首長施政策略、政策推展、機關遠景定位應有相當認知，策略政策要推動要讓機關各主管瞭解政策為何，機關員工對政策目標何在，即需仰賴人事主管主動提供有效資訊在政策倡議者推介，以協助機關首長政策倡議的運作。在這一連串定義機關願景藍圖、策略目標，讓一級主管明瞭機關總目標，主管認知單位目標、員工如何達成個人目標，自機關願景、組織策略方向、員工對目標達成度之催化過程，即是政策倡議者角色使命。

就以曾任職本機關的人事人員於訪談中曾提及人事人員在政策倡議，尤以面對所務及人員熟悉度顯得倍感而吃力，所提出的建議常常得不到首長的支持，因為可能在溝通技巧處在磨合時期及持有的立場不同，致使業務推動上常需要花費很多時間去與首長溝通」。另一任職本機關的人事人員於機關的政策上在執行方面常有許多都是一些創新的制度，執行的效果也將視人員的配合度而定，所以以首長的立場而言：基層人事主管是非常重要的位置，如以輔佐的立場，它是機關首長對於政策的倡議上支持者；更是機關首長之重要的幕僚、輔佐機關首長，提出良好的建議與方案執行者供機關首長參酌慎選最佳方案的傳遞者。

基層人事主管輔佐機關首長在政策倡議策略時，一定要提供各種意見供首長參考，讓首長能擬定出合適機關發展的執行策略。與機關首長互動方面，要取得他的信任，首先就是要充實本身專業智能並對人事法令的熟稔度，第二就是要保持服務熱忱的態度；因為人事業務的執行，在法規方面，以執行法規階層所規定的法規為主，但在實務執行方面，則是以現在的機關首長配合執行為主並適時的向首長說明及提出各種可行方案，若是機關首長對人事法令適用有疑義時或發現有執行程序不當時，人事人員應立即提供相關法令規定並委婉說明，方可以建立雙方信任的關係，並且要適應及瞭解不同首長的管理風格或是領導理念，基層人事主管主要是在輔助首長推展業務及貫徹上級人事主管機關政策要求。

貳、策略的參與

基層人事主管係地方行政機關派駐各機關、組織內輔佐機關首長的專業人事幕僚人員，為機關良好的諮商者、依法、公平、公正處理人事業務、兼顧同仁的權益、促進員工良好關係，而成為機關組織中的溝通協調者、輔佐著機關首長在整個機關體制中各項業務推行，並營造及確保良好的組織文化、為機關良好的諮商者，人事專業法令服務、的策略方案參與，人事主管期許人事業務順暢推展，則賴於領導者、首長、一級主管全力支持方得落實，期許落實時，對於首長、一級主管策略擬定過程，必須一致參與、部份參與甚至全部參與性，人事主管不宜主觀見解及堅持，應於策略與中尊重首長決策權

限，才不引致嫌隙情事，人事人員應以關懷心、誠摯心之服務幕僚角度考量。於人事行政領域諮詢者、溝通者、規劃師、關懷者、服務者之人力資源管理幕僚角色扮演好策略力與者角色。機關首長有其人事決策權限，但可就參與者的工作指派、專業領域、品德……等條件，人事主管應適時提出建議，並對於首長執行上提出如何轉化，並設計符合機關策略之人力資源實務，予以整合人力資源管理各項功能，進行組織診斷，以創造機關價值。

參、方案的研擬者

基層人事人員對於上級人事主管機關賦予任務、交辦事項、政策方案必須落實，在方案的研擬上必須提出各種適切方案，供首長選擇並在方案研擬中詳加說明方案形成背景、法令規定、執行績效及利益剖析，以尋求首長支持並落實賦予工作，減少角色、工作壓力，為讓方案的順利推動與執行，均須仰賴以明確方案，將其明標方案分述為遠程、中程、近程目標為何，一級主管依領導者遠景策略擬訂方案、人事主管則為一級主管成員，即為方案研擬者角色之一。

就以曾任職及任職本機關同仁表示：基層機關人事人員對於上級機關所交辦之事項，有一個很重要的觀念就是要當一個策劃研擬發動與執行的角色，並認為在與機關首長互動方面：政策倡議、策略參與和方案研擬方面，均應遵循”依法行政”原則處理。人事人員屬於幕僚單位，應具有襄助機關首長之功能，於政策倡議，策略參與和方案研擬方面尚能讓機關首長了解認同，在不違背法令基礎上且對機關有所助益情況下，深信定能廣獲機關首長支持。機關的政策上在執行方面常有許多都是一些創新的制度，執行的效果也將視人員的配合度而定，所以以首長的立場而言：基層人事主管在整個組織中扮演一個是非常重要的幕僚職務，如以輔佐的立場，它是機關首長對於政策的倡議上支持者；更是機關首長之重要的幕僚、輔佐機關首長在整個機關體制中各項業務推行，並營造及確保良好的組織文化，提出良好的建議與方案執行者供機關首長參酌慎選最佳方案的傳遞者。

肆、信息溝通

關於基層人事主管在政策的倡議推行如何利用機關內部資訊，將信息的需求與溝通更為明確確實，則有賴彙整機關成員各項意見，以形成最有利於機關成員的建議案。由上至下管理政策及近代由下而上政策管理均賴以暢通的溝通管理及領導統御指導系統，信息由上至下層級節制上令下效，人事主管在橫向信息溝通呈縱向信息溝通扮演重要角色，人際互動關係扮演者管理領導樞紐。傳達要確實除了要注意詞意表達與語意是否有混淆情事，避免信息接收者誤解原意而產生對組織或機關首長的不信任，而影響團隊凝聚向心力，故政策上扮演重要的角色。

基層人事人員（主管）在業務推動面對相關事實所引述之解釋，可能未能符合對方的期望值而存有差異性落差及未獲取得首長信任加持，而致與機關首長在互動上有認知差異性衝突之發生。就以曾任職本機關的人事人員於訪談中曾提及人事人員在信息溝通和機關員工的互動尤以溝通問題最易產生衝突最多，應該是對於無法如意多抱怨管理太嚴格並認為人事人員在刻意刁難，找麻煩，讓人事人員有苦難辯。就實務運作面觀察，感覺人事主管在與機關員工管理互動面向似乎衝突較多，揆其緣由大致為立場不同、溝通不足、互信不足及欠缺同理心等緣由。針對機關內部員工應多以自身利益為其考量，無法體諒人事主管為管理團體而為的限制作為。而造成衝突的發生主要關鍵有二，一種是處理事情的態度不夠好，另一種是專業的問題，對法令規章搞不清楚，不進入狀況，人事人員所扮演的角色不只是做事，要以科學的方法來做事，而且要講究人際關係的處理，善於溝通人文方面的關懷，針對問題來診斷、分析並提出建議。機關裡的人事人員因接觸辦理機關同仁人事業務，所掌握訊息也較為貼近同仁的想法立場角度著想，所以內部信息的溝通與傳達，人事主管佔著非常重要的角色。

伍、權益的保障者

人事人員所持角色立場所站在整個機關的立場而言，因他最具有代表性並且能以站在關懷員工立場，而深入了解到員工的需求、目標、看法而與員工產生革命性情感，而與機關首長產生對立與忤格。在處理機關員工人事案件時應審慎並依據法令保持前後一致立場，否則引用法令前後不一，勢必損及同仁權益，將引紛爭，招致怨尤。人事人員

積極參與傾聽並適時將員工貢獻和組織績效連結，透過瞭解員工需求、確保需求獲得滿足以提昇員工對機關的貢獻，亦是由下而上建構政策整合人力資源、目標管理-策略擬定、組織遠景建構…等事項，均賴以信息管道溝通轉化過程。

基層人事主管就如同代表著主管員工的民意代表，主管為了確保機關的正常運作、員工為了確保自己的權益保障，兩者之間多會互相體諒，唯有上下一心、通力合作互相配合，才能達到上行下效的效果。

人事人員與員工互動時，似乎較容易產生衝突，員工要爭取的權益千頭萬緒，花樣百出，而且永遠都不會滿足，人事人員兼具「服務」與「管制」兩種價值矛盾的角色（「服務」部分與機關同仁衝突性較低），惟「管制」部分常涉及個人權益與自由度…等的羈絆，人事人員僅能在合法編列的預算經費下，儘可能配合推行各項政策及員工福利措施，礙於機關預算常受限管控範圍，雖然在法令規定上站得住腳，但如何讓同仁在犧牲個人權益的前提下，還能願意遵循配合辦理，而不致產生衝突，需要首長的強力支持和良好配套措施的相互配合。

陸、問題的管理者

人事主管在機關組織中扮演多重角色，是機關首長、上級機關政策政令的推動者，是意見反映建議政策，提供資訊以輔佐領導解決各項問題，諮詢者和機關內員工提供服務者及推動機關首長政策、變革的組織推動者，但重大問題、橫向問題管理。

人事人員為機關良好的諮商者、依法、公平、公正處理人事業務、兼顧同仁的權益、促進員工良好關係，而成為機關組織中的溝通協調者。因此，人事主管在工作上除須具備相關知識與能力外，熟練人事法規與處理業務技巧，並且身肩負著使命有經驗的傳承、專業的累積，以提高人事工作績效。而以「員工管理」較多，因事涉同仁及業務部門實務運作，凡屬管理與被管理間所持立場互異，觀點、想法必然會有不同而產生對立情事發生，倘能爭取在互信、互諒的環境下而充分溝通取得認同，則對機關是助力而非阻力。

如更進一步的探討該是在溝通上適時表達對法規理念與立場；對機關員工互動信息

溝通、權益保障和員工管理，應蒐集相關資訊整理後惠予告知並廣為宣導與轉達法規意旨內涵及所產生面向不同之差異利弊得失，作為當事人選擇參考之依據。

與機關員工互動部分，因員工人數相對較多，且成員素質、信念均有所差異，有時人事人員傳達之訊息不見得完全為員工所瞭解；對其相關權益之認知應所持觀點與人事法令或管理規則有所抵觸時，員工將會有所反彈，衝突之機率相對較高。

第二節 研究建議

本節基於前述之研究發現與結論，爰提出下列建議，以提供主管人事機關、地政機關、各地政事務所的人事人員以及未來研究者之參考。

壹、對主管人事機關的建議

一、訂定相關的法令、政策須明確周延，建構人事專業思維

法令規定變動太快，不斷更新的新法令，使得人事人員不能用蕭規曹隨思維處理業務，且法令之間的引用稍有不慎即會損及同仁權益，應相互尊重多站在對方的立場的角度設想，若機關內部有不適人事法令的作為，人事人員應委婉的說明，讓機關內部員工同仁瞭解，以放棄原有的堅持，以提供適切的服務。

人事人員是要協助機關首長推動各項政策，是首長與員工溝通橋梁，也像是潤滑劑，倘在溝通上機關首長的想法與政策若與員工的利益產生衝突，最容易讓人事主管產生為難，而致造成機關與員工彼此之間產生對立及衝突發生，這是人事沒有辦法迴避的危機。因為人事主管夾在兩者之間，左右為難。

本研究希上級機關依業務需求安排相關人員更新法律知識辦理訓練研討活動，採用輔導及獎勵的方式，增進人事人員終身學習動力，其人事人員依業務需要自我充實專業智能汲取新知，增益人事人員適應組織變革之能力，適應時代的潮流，培育人事人員為人力資源管理師的策略規劃力，經由人事人員彼此間經驗分享達人事業務創新度。

二、增修地所人事人員員額編制合理化，增益人事業務專責化

由於地政事務所人事人員編制僅1人，眾多人事業務於縣市合併後多授權自行辦理，在業務上缺少審核機制，人事人員需處理機關內同仁任審、考詮、待遇福利、訓練進修等信息溝通、權益保障、員工問題管理和因應對策相關事項及機關首長各項策政策倡議、策略參與和方案研擬事項，尚要應付主管人事機關稽核、內部控制控管、員工關懷、心理諮商…等等各種政策變異、還不斷推陳出新，有些業務，在地政事務所運作並無實義，但卻仍要求機關必須週報、月報、季報、半年報、年報或想到就需填報成果，形成很多機關都在虛構、應付了事罷了，致使人事人員於每日上班時間加上加班時間三分之二時間均辦理非人事本業之業務；人事單位的人力編制已顯不足，每天有接不完的業務，大小事情通包，連急診住院均要速趕回機關辦理如回拼命三郎，請假、出差均無法尋找適合職務代理人代理業務。因當事人太太住院受疾病之苦，此接送小孩之任務由當事人代其職責，但礙於工作繁重連小孩下課時間均無法於下班時間接送小孩，上級機關主管均不知事情原委來電告知未於遵守工作職責，實感無奈。

本研究建請增修地所人事人員員額編制如臺北市政府，各主管業務部門各項工作能有效的整合及權責化，降低同一報表一級機關要求本機關人事填寫、會計又填，市府又再次填報，避免重覆資料索取情事，一級機關和市府均待橫向及縱向建立聯繫機制，降低人力浪費，儘量將人事工作標準作業程序化(Standard operating procedures)、簡明化、合理化，減少工作的重複性，並對於交辦事項，能於充足的時間及明確的說明以俾精確且績效辦理人事業務以增益人事業務專責化。

貳、對地政機關的建議

一、提升同仁認同感及尊重人事人員專業

服務機關首長對人事主管應充分信任和相對尊重，以激勵人事人員工作士氣及對組織認同感，人事主管為機關首長之幕僚，推動人事各項業務，若人事主管職權不受服務機關長官應有之尊重，則機關內部同仁對人事推動各項業務興趣缺缺，致使人事推動各項工作無法順利推展，故人事業務有賴機關首長支持及配合。機關首長希多給予人事人員尊重及關懷，人事人員的業務與機關內部同仁權益息息相關，且人事業務本於依法職

權行使及執行其業務，但在地政事務所人事人員僅編制 1 人，眾多業務更需其他單位主管及機關內部同仁的配合，因人事業務與其他課室業務屬性性質不盡相同，難免產生認知衝突、價值衝突、目標衝突、實質衝突之角色衝突的情事，更需機關首長的支持，方能有助於人事業務之推行。

二、提升人事主管工作歸屬感及成就感，使其樂在工作

基層人事主管就如同一個公司的人事長，掌握著人與事之間最親密的互動，因為人事的角色不但要成為機關首長的幕僚，也要成為類似員工的朋友的角色，本身角色就有衝突性，在首長與員工之間的折衝的角色，因為雙方的角度與立場迥異，常常有可能造成人事工作的難以處理。只有與雙方達成更充份了解與同理心的互動，才能讓彼此的衝突減少。

不同文化背景造就不同價值觀，衝突難免有，但需透過溝通協調，佔在機關立場執行公務為妥，多溝通並取得機關內部員工的認同與接受度，以減少對立而產生衝突。基層人事主管在機關中應扮演的角色，有時像機關的橋樑，連接機關首長與員工的溝通角色，有時是緩衝劑，和緩著機關首長與員工之間的衝突而避免的許多的紛爭。所以基層人事主管更應該用心架起長官與員工之間的橋樑，做好兩者之間的充份溝通與協調。更可以在制度面上建立常設性的組織，當彼此的溝通無礙後，實為奠定機關運作順利之磐石。機關首長對於人事主管政策倡議、策略參與和方案研擬之人際互動建議應於相對參採以提升提升人事主管工作歸屬感及成就感，使其樂在工作。

人際互動過程中之角色扮演同孟子與齊國宣王言談的對話一般：「一國君主對待家臣像親兄弟一樣的親切，臣子心中就會把國君當成推心置腹一樣的愛戴；假如國君對待臣子如犬馬一樣的卑賤，臣子就會把國君當成路人相同的疏遠；如果國君看待臣子像泥土、草芥一樣隨意踐踏，臣子對待國君就會像仇人一般的痛恨了。」，在華人社群中，因上下位的身分角色權益與義務並非相互對等的，組織中居於上位者及掌控豐沛資源的領導者擁有垂直互動的主要領導優勢權力；相對地，部屬則多半居於弱勢，尚要思維在社會道德與規範的標準要求之下，如何回應領導者的對待，並表現合宜的行為反應（姜

定宇，2005）。

參、對未來研究者的建議

本研究雖以探討臺中市豐原地政事務所基層人事主管與機關首長在政策倡議上、策略的參與、方案的研擬上，與機關內部員工之間在信息的溝通過程、員工權益的保障上、員工問題的管理處理和因應對策上人際互動過程中之角色關係、角色扮演、角色衝突、角色負荷、工作壓力及人事人員核心價值等相關研究，經文獻探討及深度訪談分析與結合實務經驗，希期能提供未來主管人事機關人事先進或後進人員、地政機關人事主管、各地政事務所的人事人員以及未來對相關議題研究者為拋磚引玉及可推論參考之思維。





參考文獻

壹、中文部份

一、專書

- 丘昌泰（2000）。**公共管理-理論與實務手冊**。臺北市：元照。
- 王淑俐（2009）。**人際關係與溝通技巧**（初版）。新北市：揚智。
- 汝信（編）（1988）。**社會科學新辭典**（初版）。四川：重慶。
- 李光雄（1996）。**人事行政論叢**。臺北：五南。
- 李允傑、吳瓊恩、陳銘薰合著（2000）。**公共管理**。臺北市：智勝。
- 李誠主編（2002）。**人力資源管理的12堂課**。臺北：天下遠見。
- 李漢雄（2000）。**人力資源策略管理**。臺北：揚智。
- 李聲吼（1997）。**人力資源發展**。臺北：五南。
- 邱美華（2008）。**人際關係與溝通**。新北市：揚智。
- 吳復新（1997）。**人力資源管理**。臺北：空大。
- 吳美連、林俊毅（1999）。**人力資源管理理論與實務**。臺北：智勝。
- 吳秉恩（1999）。**分享式人力資源管理**。臺北市：翰蘆。
- 黃英忠（1997a）。**人力資源管理**。臺北市：三民。
- 黃英忠（1997b）。**現代人力資源管理**。臺北：三民。
- 黃英忠（1989）。**現代人力資源管理**。臺北市：華泰。
- 黃英忠（2001）。**現代管理學**。臺北市：華泰。
- 黃昆輝（1988）。**教育行政學**。臺北：東華。
- 黃希庭（1998）。**人格心理學**。臺北：東華。
- 黃旭成（2013）。**做人要講原則做事要找方法**。臺北：紅橘子。
- 黃堅厚（1999）。**人格心理學**。臺北：心理。

- 黃榮護編著（1997）。公共管理。臺北：商鼎。
- 黑幼龍（2009）。贏在影響力。臺北：遠見。
- 陳向明（2002）。社會科學質的研究。臺北：五南。
- 時蓉華（1988）。社會心理學辭典（初版）。四川：成都。
- 時蓉華（1996）。社會心理學辭典。臺北市：東華。
- 孫本初（2005）。公共管理。臺北：智勝。
- 郭為藩（1979）。自我心理學。臺南：開山。
- 郭為藩（1993）。教育的理念。臺北：文景。
- 張火燦（1998）。策略性人力資源管理。臺北：智勝。
- 張春興（1989）。心理學。臺北：東華。
- 張春興（1991）。現代心理學。臺北：東華。
- 張春興（1992）。張氏心理學辭典（修正版）。臺北：東華。
- 張春興（1994）。心理學。臺北：東華。
- 張春興（1995）。教育心理學。臺北：東華。
- 張春興（1996）。現代心理學。臺北：東華。
- 張春興（1998）。張氏心理學辭典。臺北：東華。
- 張春興（2000）。現代心理學。臺北：東華。
- 張春興（2007）。張氏心理學辭典（修正版）。臺北：東華。
- 張春興（2009）。現代心理學。臺北：東華。
- 張紹勳（2001）。研究方法。臺中：滄海。
- 張緯良（2003）。人力資源管理。臺北：雙葉。
- 張潤書（1998）。行政學。臺北：三民。
- 張鐵成（2010）。心態決定你的價值。臺北：讀品。
- 趙其文（2001）。人事行政學。臺北：華泰。

趙其文（2002）。人力資源管理—理論、策略、方法、例證。臺北：華泰。

蔡良文（1997）。人事行政學。臺北：五南。

蔡良文（1999）。人事行政學:論現行考銓制度。臺北市：五南。

蔡培村、武文瑛（2004）。領導學-理論、實務與研究。高雄：麗文。

潘淑滿（2003）。質性研究:理論與應用。臺北：心理。

劉俠（2013）。曹操用人術。臺北：新潮社。

譚方（2010）。人脈存摺進階版。臺北：三意。

畢恆達（2010）。教授為什麼沒告訴我。臺北：學富。

二、專書（譯書）

王永年（譯）（2007）。主管就要懂管理（Richard Templar原著）。臺北：久石。

莊惠晶（譯）（2009）。如何讓人願意被你領導（Rob Goffee・Gareth Jones原著）。臺北：城邦。

范麗娟、謝臥龍（譯）（2004）。質性研究導論（??原著）。臺北：心理。

潘明宏、陳志瑋（譯）（2003）。最新社會科學研究方法（C.F rankfort-Nachmia and David Nachmia原著）。臺北：韋伯。

趙居蓮（譯）（1995）。社會心理學（Weber, A. L原著）。臺北：桂冠。

三、期刊論文

王智弘（2006）。人事單位是帶給機關同仁幸福的單位：談人事人員如何促進公務同仁的心理健康。人事月刊，**43**（3），21-27。

吳泰成（1997）。人事管理條例修正芻議。公務人員月刊，**10**，9-17。

紀乃文、張火燦（2006）。人力資源主管角色、人力資源部門績效指標與組織績效關係之研究。人力資源管理學報，**6**（3），71-93。

林水波、任可怡（1998），人事服務理念之探討－評述全國行政單一窗口化方案。公務人員月刊，19，3-9。

郭丁燧（1994）。小學教師角色相關實證研究的回顧與分析。台南師院學報，28，197-224。

郭為藩（1971）。角色理論及其在教育學上意義。國立臺灣師範大學教育研究所集刊，13，15-27。

趙其文（1997）。我國人事機構及人員統一管理析論。公務人員月刊，10，2-8。

趙其文（1999）。綜論現代人力資源管理。人事月刊，29（1），43-57。

劉光華（1996）。人事人員應有之新觀念及新作法。人事月刊，25（5），36-43。

劉榮裕（1992）。如何提升人事人員服務品質建立良好形象之探討。人事月刊，14，39-44。

四、學位論文

丁鳳碧（2000）。國立高級中等學校人事人員工作滿意度之研究。彰化師範大學商業教育學系在職進修專班碩士論文，未出版，彰化。

王淑琴（2007）。基層教構機構人事主管人員核心能力之研究-以臺中市國民小學為例。東海大學公共事務在職專班碩士論文，未出版，臺中。

王瑞琪（2001）。學校人事人員角色衝突之研究－以台北市國民小學為例。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，臺北市。

田蘊祥（2003）。公務人員工作壓力之世代差異研究－以考試院部會機關為例。東吳大學政治學系碩士論文，未出版，臺北市。

何雪真（2002）。國立大學人事人員角色知覺、角色壓力與壓力反應之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

- 李瑞文（2002）。國立大學校院人事人員工作壓力與因應策略之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 李麗素（2005）。桃園縣國民中小學人事人員角色壓力與組織承諾之研究。國立台北師範教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 林秋宏（2004）。人事人員集中辦公政策與工作滿足感之研究—以台北縣政府所屬機關學校為例，世新大學行政管理學研究所博、碩專班碩士論文，未出版，臺北。
- 林振榮（2006）。人事人員核人能力之研究-以臺中縣鄉鎮市公所為例。東海大學公共事務在職專班碩士論文，未出版，臺中。
- 沈瑞鴻（2011）。臺東縣國民中、小學專任人事人員角色扮演認知及因應策略之研究。國立臺東大學公共與文化事務學系區域政策與發展研究碩士班，未出版，臺東。
- 洪孟華（2000）。教師角色知覺及其進修歷程之關係研究—以國小男性教師為例分析之。南華大學教育社會學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 莊仁馨（2009）。桃園縣國民小學人事人員角色知覺與工作滿意度之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳靖莉（2005）。地方政府人事人員職務輪調與工作滿足關係之研究—以中部縣市為例。東海大學公共行政學系碩士論文，未出版，臺中。
- 許淑玉（2005）。中央與地方機關人事人員對核心職能認知差異之研究。銘傳大學公共事務學系碩士論文，未出版，臺北。
- 郭丁熒（1995）。我國國民小學教師角色知覺發展之研究。國立高雄師範大學教育研究所博士論文，未出版，高雄市。
- 薛芝蕙（2006）。主計人員角色衝突之研究。世新大學行政管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 張翠芬（2005）。臺中縣立國民中學人事人員核心能力之研究。彰化師範大學商業教育學系碩士論文，未出版，彰化。
- 張麗娟（2003）。台北市政府人事人員核心能力探討之研究。國立政治大學行政管理碩

士學程碩士論文，未出版，臺北市。

溫秀梅（2007）。馬祖地區人事人員角色衝突對個人工作壓力及工作生活品質影響之研究。私立銘傳大學碩士論文，未出版，臺北市。

溫浩鑫（2012）。學校人事人員角色衝突及其因應策略之研究-以桃竹苗四縣市國民中小學為例。國立新竹教育大學教育行政在職進修碩士論文，未出版，新竹。

陳貞芳（1996）。花東地區六班國小教師行政工作角色壓力之研究。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。

陳德宗（2005）。學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之關聯性研究—以嘉義縣市高中職國中國小為例。南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

楊舜馨（2013）。人格特質、人際互動能力與決策風格之相關性研究-探討決策行為模式。東海大學公共事務在職專班碩士論文，未出版，臺中。

楊瑤文（2010）。社區發展協會理事長與里長互動對地方治理成效之影響：以彰化縣牛頭為例。國立中興大學國家政策與公共事務研究所碩士學位論文，未出版，臺中。

謝茉莉（1989）。工作角色壓力、性格特質與工作倦怠之相關研究—以助人專業者為例。國立台灣師範大學衛生教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

劉康民（2011）。人事人員角色壓力、雙組織承諾與職涯滿足關係之研究—以高雄市政府人事處所屬機構為例。東海大學公共事務在職專班碩士論文，未出版，高雄。

鄭世仁（1984）。國民中小學教師角色衝突調查研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。

五、研究計畫

銓敘部人事制度改進專案小組（2010）。人事人員任評分標準表內職務歷練、訓練進修及發展潛能評比項目之檢討-以職涯發展理論觀點分析。人事制度改進專案小組研

究專題報告。臺北市：銓敘部。

六、研討會論文

洪昌文（2006年10月）。我國行政革新地方行政機關各級人員核心發展計畫：地方機關非主管人員核心能力及其課程設計之研究。行政革新：地方行政研習中心研討會，南投。

貳、外文部分

(I)Books

Biddle, B. J. & Thomas, E. J. (1966). *Role theory: Concepts and Research*. New York: John Wiley.

Biddle, B. J. (1979). *Role theory: Expectations, identities and behaviors*. New York: Academic Press.

Dave, U., & Wayne, B. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston, Mass: Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1982). *Educational administration: Theory, research and Practice* (2nd Ed.). New York: Random House.

Hocker, J. L. & Wilmot, W. W. (1985), *Interpersonal Conflict* (2nd Ed.), Dubuque, IA : Wm.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987) . *Educational administration: Theory research, and practice* (3rd Ed.). New York: Randon House. Harvard Business School Press.

Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. (1964) *Organizational : Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Wiley, New York.

Robbins, S.P (2001) *Organizational Behavior* (9th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Crane, D. P. (1996). *Personnel: The Management of Human Resources (4th Ed.)*. Boston, MA: Kent Publishing.

(II) Periodicals

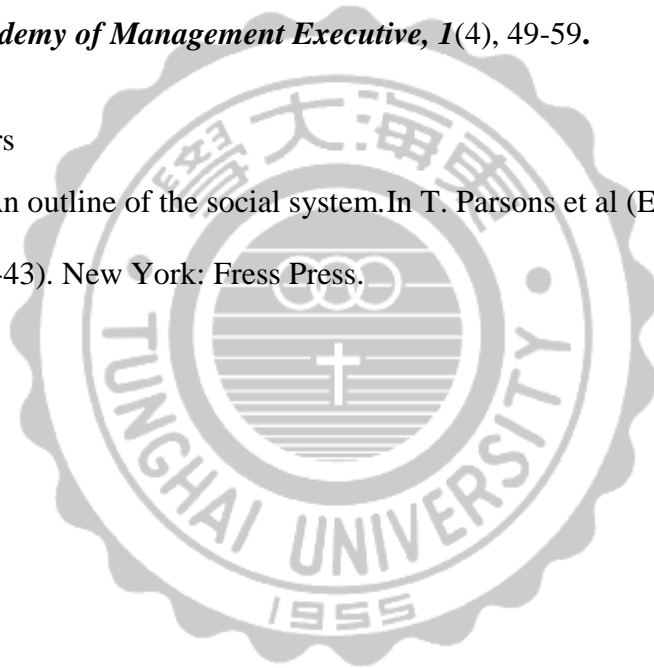
Bowers, W. (1999), Management Stress. *Business Credit* , 101(7), 18-19.

Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.

Schuler, R. S. (1990). Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise? *Academy of Management Executive*, 1(4), 49-59.

(III) Book Chapters

Parsons, T. (1961). An outline of the social system. In T. Parsons et al (Ed.), *Theory of Society* (pp.41-43). New York: Free Press.



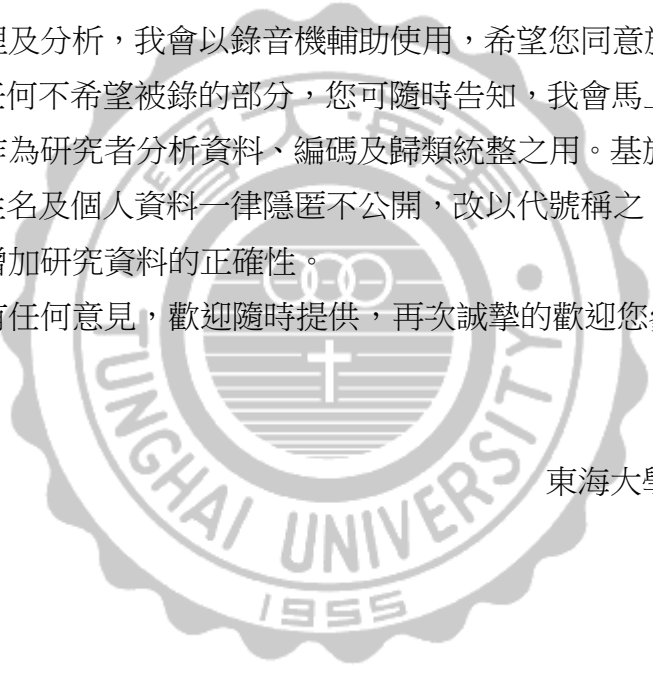
附錄一、訪談同意書

親愛先生、女士您好：

我是東海大學公共事務碩士在職專班研究生，在歐信宏教授的指導下，目前正著手進行論文研究，研究主題是關於「基層人事主管人際互動--以臺中市豐原地政事務所為例」。請您不用擔心，此訪談並不是什麼正式性的訪問，只是私底下想請您談談在工作上或生活小故事跟感想，訪談並沒有一定的答案，也沒有所謂對與錯，希望利用跟聊天的方式，瞭解在工作或生活中的一些感想與經驗，很希望您們能夠接受我的訪問。

本研究部分採用深度訪談法，計 1 次訪談，每次約 30 分至 60 分。為了將資料內容完整紀錄下來與整理及分析，我會以錄音機輔助使用，希望您同意於訪談中錄音。訪談的過程中，若您有任何不希望被錄的部分，您可隨時告知，我會馬上終止錄音。錄音內容不會對外公開僅作為研究者分析資料、編碼及歸類統整之用。基於研究倫理的保護受訪者的義務，您的姓名及個人資料一律隱匿不公開，改以代號稱之。因此，希望您能提供真實的意見，以增加研究資料的正確性。

若您對本研究有任何意見，歡迎隨時提供，再次誠摯的歡迎您參與本研究。



東海大學公共行政在職專班
研究生林盈祥敬上

同意受訪參與本研究

受訪者：_____（請簽名）

同意研究者使用訪談過程中的內容

受訪者：_____（請簽名）

日期： 2016 年 月 日



附錄二、訪談大綱

○○○鈞鑒您好：

您好！本訪談係為東海大學公共事務碩士在職專班研究生林盈祥撰寫碩士論文「基層人事主管人際互動之研究-以臺中市豐原地政事務所為例」所進行之研究，素仰您學有專精，經驗豐富，深切希望經由您的參與及所提供的寶貴意見，能給予研究莫大的助益。

這是一份學術性的研究，訪談內容僅做為撰寫論文使用，煩請您在訪談過程中暢所欲言，放心依據參與及推行過程實際狀況作答。最後，感謝您百忙之中抽空接受訪談，僅致由衷謝意！

敬祝

身體健康 萬事如意



東海大學公共事務碩士專班

指導教授：歐信宏博士

研究生：林盈祥 敬上

電話

E-mail：

首先非常感謝您於百忙之中接受本次訪談，同時也非常感謝您支持本研究。

與業務執行者之衝突與人際互動關係上應如何扮演好角色？

一、請問您對基層人事人員（主管）扮演兩種角色：機關首長互動（政策倡議，策略參與和方案研擬）和機關員工互動（信息溝通，權益保障和員工管理），那種互動，衝突較多，其理由為何？

二、請問您與機關首長互動中，其經常衝突的來源（情感衝突、利益衝突、認知衝突、目標衝突、價值衝突和實質衝突）中，那些最易引發衝突？其理由為何？

三、請問您在日常工作中，如何克服與機關首長間的衝突？

四、請問您與機關內部員工互動，其衝突來源中（地位不平等、管理權限模糊、溝通問題，共同資源的依賴，缺乏統一績效標準和人際差異），那些最易產生衝突，其理由為何？

五、請問您在日常工作中，如何克服與機關內員工的衝突？

六、請問就您過去的工作經驗上，如何改進目前的體制，可減少兩種互動之衝突？

七、上級人事機關的要求與機關首長主張不同，常造成衝突，請問您個人對這問題的意見如何？

附錄三、訪談紀錄—領導者

「基層人事主管人際互動之研究 (A1)」訪談紀錄

訪談時間：2016年05月12日

訪談對象：機關首長、領導者

地點：服務處所

受訪者代號：A1

.....

一、請問您對基層人事人員（主管）扮演兩種角色：機關首長互動（政策倡議，策略參與和方案研擬）和機關員工互動（信息溝通，權益保障和員工管理），那種互動，衝突較多，其理由為何？

基層人事人員扮演角色的內涵，多認為係在法令推動、建議諮詢、服務、溝通協調等方面，和機關員工的互動衝突最多，應該是對於無法如意多抱怨差勤管理太嚴格就會認為人事人員在刻意刁難，找麻煩，讓人事人員有苦難辯。

二、請問您與機關首長互動中，其經常衝突的來源（情感衝突、利益衝突、認知衝突、目標衝突、價值衝突和實質衝突）中，那些最易引發衝突？其理由為何？

人事人員除了本身人事業務的推動外，還必須配合各單位的業務，隨時必須進行協調折衝，而在為配合機關首長在人事管理面的創新作為，會有目標及價值方面的衝突。且人事法令變化太快，處理工作又有時效壓力，而有關人員核心教育機關首長會視為同仁應行遵守首務，但由於所持立場互異，在人事管理員看來可能是額外多餘的工作。

三、請問您在日常工作中，如何克服與機關首長間的衝突？

提升個人修養與挫折容忍度並自我調適，轉念當成是自我成長。

四、請問您與機關內部員工互動，其衝突來源中（地位不平等、管理權限模糊、溝通問題，共同資源的依賴，缺乏統一績效標準和人際差異），那些最易產生衝突，其理由為何？

任何的行政單位都需要人力，每個單位都會站在本位的立場，要破除本位，人事室必須提供足夠的資訊，先和各單位的主管進行溝通，否則會引起主管或機關內部員工們的反彈。在機關內部員工互動，尤以溝通問題最易產生衝突。針對機關內部員工應多以自身利益為其考量，無法體諒人事主管為管理團體而為的限制作為。而造成衝突的發生主要關鍵有二，一種是處理事情的態度不夠好，另一種是專業的問題，對法令規章搞不清楚，不進入狀況，人事人員所扮演的角色不只是做事：要以科學的方法來做事，而且要講究人際關係的處理，善於溝通人文方面的關懷，針對問題來診斷、分析並提出建議。

五、請問您在日常工作中，如何克服與機關內員工的衝突？

要熟稔相關法規，站在相互尊重的角度，且多站在對方的立場，採取較符人性化的服務，有不適人事法令的作為，人事人員應委婉的說明，讓機關內員工瞭解，以放棄原有的堅持調適自己，並把員工當成家人及好友看待。

六、請問就您過去的工作經驗上，如何改進目前的體制，可減少兩種互動之衝突？

透過會議、訓練、等研習課程，讓各單位主管與機關內員工瞭解並知道人事措施，才有利於執行橫向、縱向之溝通，多溝通並取得員工的理解，以減少衝突。

七、上級人事機關的要求與機關首長主張不同，常造成衝突，請問您個人對這問題的意見如何？

依個人工作經驗與「依法行政」處理原則之規定，對上級人事機關與機關首長主張不同時，人事人員應依上級機關所為主張為執行依據（應上級機關乃為人事政策的制訂者），人事人員仍應向機關首長溝通說明，並主動瞭解上級人事機關的要求與機關首長主張不同，以協助單位主管解決人事的問題，以化解雙方認知的差異。

訪問時間：2016年5月12日



附錄三、訪談紀錄—領導者

「基層人事主管人際互動之研究 (A2)」訪談紀錄

訪談時間：2016年5月13日

訪談對象：機關首長、領導者

地點：服務處所

受訪者代號：A2

.....

一、請問您對基層人事人員（主管）扮演兩種角色：機關首長互動（政策倡議，策略參與和方案研擬）和機關員工互動（信息溝通，權益保障和員工管理），那種互動，衝突較多，其理由為何？

就實務運作面觀察，感覺人事主管在與機關員工管理互動面向似乎衝突較多，揆其緣由大致為立場不同、溝通不足、互信不足及欠缺同理心等緣由。

二、請問您與機關首長互動中，其經常衝突的來源（情感衝突、利益衝突、認知衝突、目標衝突、價值衝突和實質衝突）中，那些最易引發衝突？其理由為何？

略。

三、請問您在日常工作中，如何克服與機關首長間的衝突？

略

四、請問您與機關內部員工互動，其衝突來源中（地位不平等、管理權限模糊、溝通問題，共同資源的依賴，缺乏統一績效標準和人際差異），那些最易產生衝突，其理由為何？

與內部員工互動少有產生衝突，實例來源比較接近管理權限模糊，當對具體陳情案例所涉法令見解不同，究應尊重對方審查權限，亦或基於層級關係下達行政指導，有其兩難。採行行政指導無可避免會產生某種程度之衝突。

五、請問您在日常工作中，如何克服與機關內員工的衝突？

形塑核心價值（提出效率等六大核心）、建立共同理念（人性化、制度化、彈性化、平

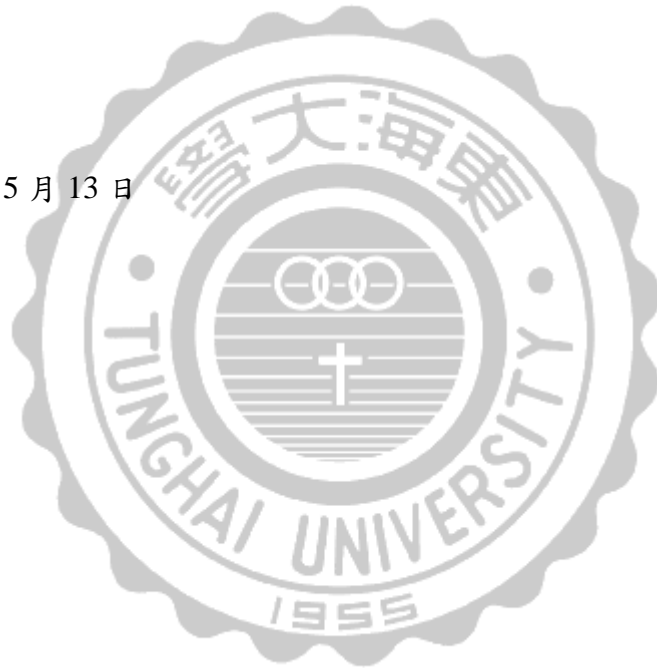
台化)、打造溝通橋樑(員工座談)、同理心思考(反思、觀摩、學習)等減少與機關內員工的衝突。

六、請問就您過去的工作經驗上，如何改進目前的體制，可減少兩種互動之衝突？

形塑核心價值(提出效率等六大核心)、建立共同理念(人性化、制度化、彈性化、平台化)、打造溝通橋樑(員工座談)、同理心思考(反思、觀摩、學習)等減少與機關內員工的衝突。

七、上級人事機關的要求與機關首長主張不同，常造成衝突，請問您個人對這問題的意見如何？

訪問時間：2016年5月13日



附錄三、訪談紀錄—領導者

「基層人事主管人際互動之研究 (A3)」訪談紀錄

訪談時間：2016年5月12日

訪談對象：秘書

地點：服務處所

受訪者代號：A3

.....

一、請問您對基層人事人員（主管）扮演兩種角色：機關首長互動（政策倡議，策略參與和方案研擬）和機關員工互動（信息溝通，權益保障和員工管理），那種互動，衝突較多，其理由為何？

基層機關人事人員對於上級機關所交辦之事項，有一個很重要的觀念就是要當一個策劃研擬發動與執行的角色。人事主管在業務上應為輔佐機關首長在人事政策的倡議，面對政策倡議的過程中，為說服及影響政策制定者的決定，即需仰賴人事主管主動提供有效資訊，以協助機關首長政策倡議的運作。而基層人事主管在政策的倡議推行如何利用機關內部資訊，將信息的需求與溝通更為明確確實，則有賴彙整機關成員各項意見，以形成最有利於機關成員的建議案。傳達要確實除了要注意詞意表達與語意是否有混淆情事，避免信息接收者誤解原意而產生對組織或機關首長的不信任，而影響團隊凝聚向心力，故政策上扮演重要的角色。

在處理機關員工人事案件時應審慎並依據法令保持前後一致立場，否則引用法令前後不一，勢必損及同仁權益，將引紛爭，招致怨尤。人事人員在整個組織中扮演一個非常重要的幕僚的角色，輔佐著機關首長在整個機關體制中各項業務推行，並營造及確保良好的組織文化。所以人事人員為機關良好的諮商者、依法、公平、公正處理人事業務、兼顧同仁的權益、促進員工良好關係，而成為機關組織中的溝通協調者。因此，人事主管在工作上除須具備相關知識與能力外，熟練人事法規與處理業務技巧，並且身肩負著使命有經驗的傳承、專業的累積，以提高人事工作績效。

人事人員辦理任何一項人事業務所需扮演角色都應該想到是造福員工，在面對與機關員工互動（信息溝通，權益保障和員工管理），那種互動，衝突較多，依經驗法則並分析此三種互動所產生之衝突均有發生，而以「員工管理」較多，因事涉同仁及業務部門實務運作，凡屬管理與被管理間所持立場互異，觀點、想法必然會有不同而產生對立情事發生，倘能爭取在互信、互諒的環境下而充分溝通取得認同，則對機關是助力而非阻力。

二、請問您與機關首長互動中，其經常衝突的來源（情感衝突、利益衝突、認知衝突、目標衝突、價值衝突和實質衝突）中，那些最易引發衝突？其理由為何？

公務員服務法第 2 條:長官就其監督範圍以內所發命令，屬官有服從之義務。但屬官對於長官所發命令，如有意見，得隨時陳述。公務員執行職務，應力求切實，不得畏難規避，互相推諉，或無故稽延。

公務員服務法賦予公務員應有的權利義務，部屬應聽從長官的指揮並無疑義，長官的命令除非違法，部屬陳報的義務，所以我認為對與機關首長互動中，無所謂衝突與否問題的看法。

僅能說是屬於認知差異、想法互異、執行能力的問題，理由應為法令規定變動太快，不斷更新的新法令，使得人事人員再也無法死守一條舊法令去處理業務，且法令之間的引用稍有不慎即會損及同仁權益，應相互尊重多站在對方的立場的角度設想，若機關內部有不適人事法令的作為，人事人員應委婉的說明，讓機關內部員工同仁瞭解，以放棄原有的堅持，以提供適切的服務。

三、請問您在日常工作中，如何克服與機關首長間的衝突？

機關首長執行職權是組織法規賦予的權利，對外代表機關及負完全責任，故部屬應在權限範圍應聽其服從，並「依法行政」，幕僚人員亦同。倘發生衝突時其源由大多來自”部屬本身因素”問題較多，除非機關首長違反法令規定，在實務面上處於民意高漲的時代，機關首長大多以尊從民意需求，做好服務工作。如何克服與機關首長間的衝突也唯有不斷提昇自我專業的能力並自我調適挫折容忍度。

四、請問您與機關內部員工互動，其衝突來源中（地位不平等、管理權限模糊、溝通問題，共同資源的依賴，缺乏統一績效標準和人際差異），那些最易產生衝突，其理由為何？

目前未發生。

五、請問您在日常工作中，如何克服與機關內員工的衝突？

衝突即需一定有所作為，一般人在面對衝突情境，常存有一些似是而非的觀念。常見的不正確觀念，包括：（一）因為有一方犯錯，才會引發衝突。雙方有要求即引起衝突，無法判斷誰對誰錯，即使是價值觀的不一同，亦是如此。（二）為了顯示自己比對方優秀，需贏得衝突。這只是個人心裡在作祟，也無法說明自己是對的一方。（三）有任何的妥協意圖均表示自己理虧，且表示比對方遜色一般。虛榮心在作怪。個人好勝心作怪，說穿乃是輸不起罷了。此種人才是弱者表露（四）無論如何，應降低衝突的發生機會。個人的無知心態，不瞭解衝突的本質為何，係為認知的錯誤。（五）惟有自己的衝突解決方案，

方具有價值的。這是一種本位、鄉愿的心態。最後的解決方案由誰提出來的並非主要，重要的是雙方均能夠滿意結論或是雖不太滿意但能接受感覺。(六)任何的衝突都有有解決的途徑。其實，那是不可能的。許多衝突的情境因素，如一方不願退讓，沒妥協意願，往往形成無解的難題。(七)妥協的結果，會導致不好的觀感。(事實並非如此，有時，妥協出的辦法若能得到滿足適度的需求，不失為另一種雙贏的結果。(八)長久或持續中的衝突，畢其功一役的研議中就能夠獲得解決。這非現狀衝突，非經歷無數次協調酌商恐亦是無效的結果，若是經過一次可解決，也不會形諸為沉疴了。(九)所有的衝突因子，應是正反不同構成要件態樣；而且一方所得的亦是他方所失之分割型談判。駁斥的理由同第一點。衝突處理是經由協調商確，以期獲致一個雙方均能接受的解決方案。

由上敘關於「衝突」的誤解中，似可窺知通常人們對於「衝突」的處理，普遍存有「成」、「敗」的兩端傾向迷思。因此要有正確作為需正向心態為：(一)溝通的目的係祈望讓彼方能接受到我們欲傳送正確溝通訊息，以企圖適度滿足期待的需要。(二)人際互動溝通是雙向互動的，溝通的品質優劣雙方都必須兼顧責任。(三)衝突是形成人際互動的一部份，衝突本身並無所謂的「好」與「壞」，且是無法避免。(四)革除非贏不可的心態。(五)瞭解衝突管理的原則並非在說服別人同意你的見解，更非操縱性質，而在盼望共同理出一個可達雙方滿意可接受的解決方案，讓彼此雙方都能快樂的接受，創造雙贏的結果，共享成功的喜悅。協調各業務課室。

六、請問就您過去的工作經驗上，如何改進目前的體制，可減少兩種互動之衝突？

不同文化背景造就不同價值觀，衝突難免有，但需透過溝通協調，佔在機關立場執行公務為妥。

七、上級人事機關的要求與機關首長主張不同，常造成衝突，請問您個人對這問題的意見如何？

人事人員扮演著承上啟下、溝通橋樑的角色，大概就是扮演首長的一個幕僚的角色，同時也扮演著督導的角色，當因受上級人事機關的要求與機關首長主張不同，而致造成衝突時，人事工作是依法行政，但在執行的過程中若能站在對方的立場，將心比心，在合法的範圍裏儘可能彈性圓融的去辦事，當使人感受良好，互動順暢。在組織裡有很多個人極端的權益和組織是不一致的，人事人員應適時化解這個紛爭，讓同仁知覺這個機制，在法令的層面下，雖不能盡如人意，但卻是必須遵守的。

訪問時間：2016年5月12日

附錄四、訪談紀錄—機關內部員工

「基層人事主管人際互動之研究 (B1)」訪談紀錄

訪談時間：2016年05月15日

訪談對象：人事室主任

地點：服務處所

受訪者代號：B1

.....

一、請問您對基層人事人員（主管）扮演兩種角色:機關首長互動（政策倡議，策略參與和方案研擬)和機關員工互動（信息溝通，權益保障和員工管理），那種互動，衝突較多，其理由為何？

我個人認為在任職基層人事人員（主管）時，與機關首長的互動中所產生的衝突較多。因為當時剛從縣政府承辦人升任為地政事務所的人事管理員，所有的主管經驗都是第一次面對，在自己還沒完全調適好時就必須參與機關政策和方案研擬，尤以面對地政事務所業務及人員熟悉度更為明顯而感吃力，所提出的建議常常得不到首長的支持，因為可能在溝通技巧處在磨合時期及持有的立場不同，致使業務推動上常需要花費很多時間去與首長溝通，而在面對相關事實所引述之解釋可能未能符合對方的期望值而存有差異性落差及未獲取得首長信任加持，而致與機關首長在互動上有認知差異性衝突之發生。

二、請問您與機關首長互動中，其經常衝突的來源（情感衝突、利益衝突、認知衝突、目標衝突、價值衝突和實質衝突）中，那些最易引發衝突？其理由為何？

我覺得與機關首長互動中，最容易引發的衝突是”認知衝突”和”情感衝突”，因為基層人事人員（主管）所扮演的角色是首長與員工間溝通橋樑，所兼具的角色具有衝

突性，當首長極力倡導推行政策，執行上有室礙難行時或未能符合現況需求，而產生機關內部員工反彈或排斥時，在溝通處理技巧上對工作之事實認知會有差異性極易引發衝突。這時的基層人事人員（主管）所應扮演的角色為介於並夾在員工與首長之間左右為難，唯有充份了解與溝通，才能化解彼此的誤解，基層人事主管平時更應該用心與長官與員工之間建立良好互動的關係建立雙向溝通潤滑劑，做好兩者之間的溝通者與協調者平臺。

三、請問您在日常工作中，如何克服與機關首長間的衝突？

在日常工作中如果與機關首長在理念有所衝突，我通常會先冷靜下來，仔細的去思考是在訊息傳達或溝通上出現問題？然後再另外找時間去瞭解衝突的原因，並準備多種解決方案，再次去溝通，尋求支持避免挑戰性的言語，努力的去澄清各自立場的異同，以達成共同追求目標。

四、請問您與機關內部員工互動，其衝突來源中（地位不平等、管理權限模糊、溝通問題，共同資源的依賴，缺乏統一績效標準和人際差異），那些最易產生衝突，其理由為何？

我覺得在與機關內部員工互動中，最容易產生衝突來源的是”管理權限模糊”，因為基層人事人員(主管)通常大多是 1 人公司，而其他的內部員工大都有上級主管，而我們與員工的上級主管的職務列等又相當，再加上我們對內部員工沒有指揮監督權，所以更容易導致衝突。

五、請問您在日常工作中，如何克服與機關內員工的衝突？

在日常工作中，如果與員工發生衝突，我會以平等心對待對方、給同仁留有思考空間及分析爭取權益利弊得失，並表示對他們的尊重及同理心，把衝突引導到就事論事的

具體事實上，讓同仁知道我們需要一起合作來解決問題建立共識，而非再事情上爭論輸贏。

六、請問就您過去的工作經驗上，如何改進目前的體制，可減少兩種互動之衝突？

我認為基層人事人員（主管）在機關內的地位和角色的規範上可以更加明確，或者在業務上累積相關專業知識工作經驗、充實學識更加嫻熟人事法令，以取得首長和同仁的信任，減少衝突。

七、上級人事機關的要求與機關首長主張不同，常造成衝突，請問您個人對這問題的意見如何？

加強溝通、宣導，並讓首長了解、諒解我們的立場。將心比心，在合法的範圍裏儘可能彈性圓融的去辦事，使人感受良好，互動順暢。

訪問時間：2016年5月15日



附錄四、訪談紀錄—機關內部員工

「基層人事主管人際互動之研究 (B2)」訪談紀錄

訪談時間：2016年05月16日

訪談對象：人事室主任

地點：服務處所

受訪者代號：B2

.....

一、請問您對基層人事人員（主管）扮演兩種角色：機關首長互動（政策倡議，策略參與和方案研擬）和機關員工互動（信息溝通，權益保障和員工管理），那種互動，衝突較多，其理由為何？

人事人員與員工互動時，似乎較容易產生衝突，員工要爭取的權益千頭萬緒，花樣百出，而且永遠都不會滿足，人事人員兼具「服務」與「管制」兩種價值矛盾的角色（「服務」部分與機關同仁衝突性較低），惟「管制」部分常涉及個人權益與自由度…等的羈絆，人事人員僅能在合法編列的預算經費下，儘可能配合推行各項政策及員工福利措施，礙於機關預算常受限管控範圍，雖然在法令規定上站得住腳，但如何讓同仁在犧牲個人權益的前提下，還能願意遵循配合辦理，而不致產生衝突，需要首長的強力支持和良好配套措施的相互配合。

二、請問您與機關首長互動中，其經常衝突的來源（情感衝突、利益衝突、認知衝突、目標衝突、價值衝突和實質衝突）中，那些最易引發衝突？其理由為何？

認知衝突：對於法令詮釋的角度與切入點及其對所適用(引用)法令的看法、想法有所不同，此時易產生認知衝突；價值衝突：則是個人的價值觀較具主觀性，對於事情的看法，無所謂好壞，但是在公事上，卻會影響對事物的判斷、好惡觀感與價值衝突。人事人員是要協助機關首長推動各項政策，是首長與員工溝通橋梁，也像是潤滑劑，倘在溝通上機關首長的想法與政策若與員工的利益產生衝突，最容易讓人事主管產生為難，而致造成機關與員工彼此之間產生對立及衝突發生，這是人事沒有辦法迴避的危機。因為人事主管夾在兩者之間，左右為難。

依常理與機關首長應該互動良好才是，不致發生「經常衝突」情形，如偶有發生衝突情形，勉強來說也是目標上的不一致所產生的小摩擦，但這種情形也應該很少才對，既然人事人員會與機關首長經常衝突，那也只好請求上級人事機關調離該單位，才不會影響到機關整體的運作。

三、請問您在日常工作中，如何克服與機關首長間的衝突？

人事人員要做好機關幕僚的角色，對於機關長官的意見，如有不同的看法或窒礙難行時，態度務必要保持婉轉、客氣，應該確實告知該案件可能會有些困難點，讓我來想辦法試試看，如果我們本身已真正盡力了，首長也不太會見怪；假如人事人員對首長指示事項，一開始即表示該案件依規定不行，首長的初步印象，容易產生人事人員都不願意配合本機關，或許理由是對的，但是服務的品質往往就會打折扣，差別在此，因此如何讓首長了解、進而支持人事業務，可說「溝通是一種技巧，也是一門藝術」。

四、請問您與機關內部員工互動，其衝突來源中（地位不平等、管理權限模糊、溝通問題，共同資源的依賴，缺乏統一績效標準和人際差異），那些最易產生衝突，其理由為何？

人事人員與機關內部員工互動，其衝突來源中可能為”管理權限模糊”及”缺乏統一績效標準”最易產生衝突，業務單位員工有本身對機關的績效壓力，人事人員要求雖然也是機關目標的達成，二相比較之下，員工會選擇本身的工作達成，人事人員的要求容易抱持應付的態度，例如：人事人員要求每年要有 20 小時的研習時數，機關員工連甩都不用，人事人員只好挖空心思，運用各種技巧來達成目標。

五、請問您在日常工作中，如何克服與機關內員工的衝突？

人事單位是帶給機關同仁幸福的單位，所以人事人員在執行時，可以善用各項通技巧，自然就會克服與機關內員工的衝突。於公加強專業學能，塑造個人品牌；於私與大家保持良好互動，但保持自己的原則和立場，不以私害公。如此對於個人在推動業務上，常能產生加乘效果。

六、請問就您過去的工作經驗上，如何改進目前的體制，可減少兩種互動之衝突？

學理上，欲解決衝突，必須把各相關人員找來，一起研商，用理性的態度來討論雙方的要解決問題。若本問題是彼此共同的衝突因子，必須仰賴大家共同解決，無需視對方為處理麻煩對象或「擊敗」的阻礙者。然事實上，欲處置衝突時根源，我們需面對的是對方的需要點、期望、內心感受、信仰和利益，以及我們及對方對這些事項的認知程度。推行各項措施，以同理心看待事情，同仁反映的事情是否有理？如何改進答案會更好，自然可減少兩種互動的衝突。

七、上級人事機關的要求與機關首長主張不同，常造成衝突，請問您個人對這問題的意見如何？

上級人事機關的要求與機關首長主張不同的情況應該發生的機率不高，可以說不太可能發生的事情，如遇有這種情形時，應透過層級較高人士出面積極協調，找出問題癥結原因。可是話又說回來，這種情形如一再發生，可能原因是人員配合度有問題，依常理而言，市府所核發的公文都是要經過第一層決行，都會整盤考量再始予行文，所以不太可能會發生意見不同才對，如果上級機關的要求不涉及法律責任層面，而僅為行政層面問題，還是只能持續溝通，若還是不如己意，也可以適時向上級機關反映，讓上級了解你的努力。倘上級要求涉及法律責任問題，可能是個人的解讀不同，或是執行時的技巧有所偏差，此時人事人員仍應以持守依法行政原則堅持立場，將處理情形始末隨時向上級報告。

訪問時間：2016年5月16日



附錄四、訪談紀錄—機關內部員工

「基層人事主管人際互動之研究 (B3)」訪談紀錄

訪談時間：2016年05月17日

訪談對象：人事室主任

地點：服務處所

受訪者代號：B3

.....

一、請問您對基層人事人員（主管）扮演兩種角色：機關首長互動（政策倡議，策略參與和方案研擬）和機關員工互動（信息溝通，權益保障和員工管理），那種互動，衝突較多，其理由為何？

我個人認為在與機關首長互動方面：政策倡議、策略參與和方案研擬方面，均應遵循“依法行政”原則處理。如更進一步的探討該是在溝通上適時表達對法規理念與立場；對機關員工互動信息溝通、權益保障和員工管理，應蒐集相關資訊整理後惠予告知並廣為宣導與轉達法規意旨內涵及所產生面向不同之差異利弊得失，作為當事人選擇參考之依據。

二、請問您與機關首長互動中，其經常衝突的來源（情感衝突、利益衝突、認知衝突、目標衝突、價值衝突和實質衝突）中，那些最易引發衝突？其理由為何？

人事人員具有“一條鞭”的特色，在機關內部為人事主管亦是首長的幕僚角色扮演者，人事主管要推動上級人事主管機關政策和本機關內人事業務及提供機關內所需相關資訊、襄佐機關首長相關事宜。

個人覺得與機關首長互動中，最易引起的衝突為認知衝突，因首長對人事人員業務不甚熟悉及所持立場不同致使其為經常衝突的來源，其餘較無生其經常衝突的來源情事，但希機關首長應尊重人事主管職掌各項的專業領域。

三、請問您在日常工作中，如何克服與機關首長間的衝突？

在任職豐原地政事務所期區間，除認知差異衝突外餘無衝突情事。只要秉持依法行政、良好溝通之互動關係即能克服與機關首長間衝突。

四、請問您與機關內部員工互動，其衝突來源中（地位不平等、管理權限模糊、溝通問題，共同資源的依賴，缺乏統一績效標準和人際差異），那些最易產生衝突，其理

由為何？

機關內部員工互動，其衝突來源中「溝通問題」較易產生衝突，因人事人員以專業術語、專業認知、用詞過於簡化或混淆、模糊不清、語意表達不明確方法說明同仁欲知事務時和人際差異的溝通過程方式致造成溝通不良，加上每個人對於事情的看法、想法及所持立場均不同即產生認知衝突；另在地位不平等、管理權限模糊、共同資源的依賴和缺乏統一績效標準方面較無衝突來源問題。

五、請問您在日常工作中，如何克服與機關內員工的衝突？

人事主管人員與機關內部同仁人際互動角色扮演似如夥伴般的關懷角色，日常工作中應與同仁間建立良善雙向互動溝通，譬如員工請假之申請事由若異於常態、請假天數、請假頻率、請假時行為語言、精神狀態，應主動關懷以耐心、愛心、同理心協助當事人辦理請假手續，了解因素若是婚喪喜慶事由及時協同首長、主管予以關懷、適時掌握告知當事人申請辦理請領給付應備妥相關證件或法令規定應行注意事項。

日常工作中與內部同仁見解差異所致衝突時，基於人事主管的專業判斷需先思考不同的面向並同時解析事情原委後，擬定各種方案再與員工晤談，並了解當事人思維與執行程序及目標導向。再轉達當事人主管與長官及應讓其知悉相關訊息，探究主管與長官想法與配合任務導向達成目標，尤其讓雙方當事人得知彼此對事情認知共同差異程度與關鍵因素。倘若同仁認知方式符合機關需求和符合法令相關規定，則應以利與當事人意見辦理；反之，則未能配合機關需求且又未符合法令相關規定時應與同仁再次討論溝通並善盡各種談判溝通技巧分析利弊得失及多元選擇方案重要變異，再請該員工重新以整體觀察面向予以考量，修正其做法，衝突雙方各展現化解衝突善意方能克服與機關內員工的衝突。

六、請問就您過去的工作經驗上，如何改進目前的體制，可減少兩種互動之衝突？

任何體制施行前（後）均有其利弊得失，當體制已無法符合現況如何改進目前的體制，僅能從制度面或時間、人員的配合度磨合來減少衝突。業務推展常因受於身分、屬性、立場不同，均需花費較多的時間溝通磨合，惟有充分溝通，並具有同理心，時刻能為對方著想，才能化解衝突。

七、上級人事機關的要求與機關首長主張不同，常造成衝突，請問您個人對這問題的意見如何？

當面對上級人事機關的要求與機關首長主張不同時，加強溝通、宣導，並讓首長了解、諒解人事人員的立場。上級人事機關也不會做出無理的要求，可能是個人的解讀或認知差異不同，亦或是執行時的技巧有所偏差，惟有持續溝通並釋出善意的表達，讓上級了解你的努力，並堅持”依法行政”立場加強彼此的溝通，找出解決的方法，造就彼此雙贏的機會。上級機關的要求如不涉及法律責任層面，而僅為行政層面問題，只能持續溝

通，若還是不如己意，也可以適時向上級機關反映或透過其他的管道溝通。

訪問時間：2016年5月17日



附錄四、訪談紀錄—機關內部員工

「基層人事主管人際互動之研究 (C1)」訪談紀錄

訪談時間：2016 年 05 月 18 日

訪談對象：機關內部員工（課長）

地點：服務處所

受訪者代號：C1

.....

一、請問您對基層人事人員（主管）扮演兩種角色：機關首長互動（政策倡議，策略參與和方案研擬）和機關員工互動（信息溝通，權益保障和員工管理），那種互動，衝突較多，其理由為何？

我認為與「機關員工互動衝突」會較多，原因是因為機關首長只有一人，人事人員屬於幕僚單位，應具有襄助機關首長之功能，於政策倡議，策略參與和方案研擬方面倘能讓機關首長了解認同，在不違背法令基礎上且對機關有所助益情況下，深信定能廣獲機關首長支持。然與機關員工互動部分，因員工人數相對較多，且成員素質、信念均有所差異，有時人事人員傳達之訊息不見得完全為員工所瞭解；對其相關權益之認知應所持觀點與人事法令或管理規則有所抵觸時，員工將會有所反彈，衝突之機率相對較高。

二、請問您與機關首長互動中，其經常衝突的來源（情感衝突、利益衝突、認知衝突、目標衝突、價值衝突和實質衝突）中，那些最易引發衝突？其理由為何？

個人認為經常衝突的來源中，以認知衝突、目標衝突、價值衝突等三項較易發生，因機關首長與主管或同仁基於其所處立場不同，有時對於同一件事情，易產生認知上之差異，進而因認知上之不同，對於目標之達成有不同之理解與想法，當然也就容易造成價值觀之衝突。基層人事主管在處理業務上很難滿足每個人，只要本著「但見仁義，無愧我心」的胸懷，才不致違法失職。

三、請問您在日常工作中，如何克服與機關首長間的衝突？

因機關內有各個不同部門單位，工作性質不盡相同，機關首長不見得對每項業務有詳細之了解，如因首長對於本人工作上有所疑質或不同意見時，會先就該項工作內容向機關首長說明辦理之動機、目的及對機關之影響等利弊得失，並聽取首長對該項業務之不同意見看法，以了解雙方歧異之所在，倘首長仍未能接受本人之意見，在不違法之情形下，會再就首長之意見進一步跟同仁研議，如屬可行，則依首長意見修正該項業務之相關內容，以降低或避免與首長之正面衝突。

四、請問您與機關內部員工互動，其衝突來源中（地位不平等、管理權限模糊、溝通問題，共同資源的依賴，缺乏統一績效標準和人際差異），那些最易產生衝突，其理由為何？

人事人員工作繁雜，有關人員任免、調動、獎懲、考核…等事項。與機關內部員工互動中，個人認為溝通問題最易產生衝突，因人事主管介於機關首長與承辦員之間，立場角色各有不同，承辦員只要做好個人工作即可，惟主管必須達成首長交辦之業務，且需綜觀全局，故對於同一件工作，看法自然有所不同，倘未能有效溝通，很容易造成衝突。此時人事人員就要站在當事人最有利的立場慎重考量適時的讓同仁明白，以化解彼此的衝突。

五、請問您在日常工作中，如何克服與機關內員工的衝突？

與員工有衝突時，基於主管之職責，會先找員工面談，先了解其想法與做法，再告知主管與長官之想法，得知雙方之差異後，倘員工想法顧慮正確，則依承辦員意見辦理；反之，會與員工再次溝通討論利弊得失，請員工應就整體面向考量，修正其做法，雙方各退一步下，衝突多能化解。

六、請問就您過去的工作經驗上，如何改進目前的體制，可減少兩種互動之衝突？

任何體制均有其利弊得失，體制是死的，人是活的，人的個性決定命運，惟有充分

溝通，並具有同理心，時刻能為對方著想，才能化解衝突。否則，設計再好的體制，無法好好運用也是枉然。

七、上級人事機關的要求與機關首長主張不同，常造成衝突，請問您個人對這問題的意見如何？

關於上級人事機關要求與機關首長主張不同時，應充分將上級人事機關要求事項完整分析後告知機關首長，相信機關首長應多能接受；反之，倘首長基於對機關整體運作考量而有不同意見時，個人認為在不違法之情況下，應尊重首長之主張。

訪問時間：2016 年 5 月 18 日



附錄四、訪談紀錄—機關內部員工

「基層人事主管人際互動之研究 (C2)」訪談紀錄

訪談時間：2016 年 05 月 19 日

訪談對象：機關內部員工（課長）

地點：服務處所

受訪者代號：C2

一、請問您對基層人事人員（主管）扮演兩種角色：機關首長互動（政策倡議，策略參與和方案研擬）和機關員工互動（信息溝通，權益保障和員工管理），那種互動，衝突較多，其理由為何？

機關的政策上在執行方面常有許多都是一些創新的制度，執行的效果也將視人員的配合度而定，所以以首長的立場而言：基層人事主管是非常重要的位置，如以輔佐的立場，它是機關首長對於政策的倡議上支持者；更是機關首長之重要的幕僚、輔佐機關首長，提出良好的建議與方案執行者供機關首長參酌慎選最佳方案的傳遞者。另外機關裡的人事人員因接觸辦理機關同仁人事業務，所掌握訊息也較為貼近同仁的想法立場角度著想，所以內部信息的溝通與傳達，人事主管佔著非常重要的角色。

綜上所述兩種角色都非常重要，彼此的都有可能會要為了實現的政策目標而有發生衝突，而也是因為人事人員所持角色立場所站在整個機關的立場而言，因他最具有代表性並且能以站在關懷員工立場，而深入了解到員工的需求、目標、看法而與員工產生革性情感，而與機關首長產生對立與忤格。此兩種衝突的發生，常因為維護員工權益，又需與機關首長做橫、縱向分析，秉持依法行政理念的執行，而致產生衝突，倘因所持理念互異與所持論點未能一致，將致造成對機關的整體的危害，有可能造成機關的停滯，此後果將更為嚴重。

二、請問您與機關首長互動中，其經常衝突的來源（情感衝突、利益衝突、認知衝突、目標衝突、價值衝突和實質衝突）中，那些最易引發衝突？其理由為何？

與機關首長的互動中，造成的衝突，應該是時有可能。基層人事主管為要嚴守中立，不循私、不循情：辦理人事業務，因受法令規章及各種條件限制，因站在員工的方面著想，而產生的認知管理上的寬鬆，而與機關首長的政策產生了不同調這種衝突最易引起爭議性探討，一定在所難免。基層人事主管在處理業務上很難滿足每個人，只要本著「但見仁義，無愧我心」的胸懷，才不致違法失職。

三、請問您在日常工作中，如何克服與機關首長間的衝突？

每個人成長背景、個性、人格特質互異，人事人員在處理人事案件時，應審慎，依據法令應保持前後一致立場，勿因當事人或相關人員的要求而造成同仁權益損失，或產生無法彌補的缺憾，與個性上不同的人相處共事處理態度本來就會有所不同，有的個性溫和，有的嚴厲，有的要求寬鬆，有的要求嚴格，這都將造成人事人員在執行業務上的差異性，甚至與基關首長會產生許多的衝突，那只有加強互相溝通與了解彼此目標的差異後修正研擬出一個讓長官可以接受的方案，來解決彼此的差異。這些方法都可以解決衝突。

四、請問您與機關內部員工互動，其衝突來源中（地位不平等、管理權限模糊、溝通問題，共同資源的依賴，缺乏統一績效標準和人際差異），那些最易產生衝突，其理由為何？

人事人員工作繁雜，有關人員任免、調動、獎懲、考核…等事項。因法令規定均需一定程序執行，在溝通問題因長官、科（課）長想法互異，對各項評比工作項目所得的結果，均有不同之見解與符合同仁之期待，這時相關的衝突就會浮現而發生，此時人事人員就要站在當事人最有利的立場慎密考量適時的讓同仁明白，以化解彼此的衝突。

五、請問您在日常工作中，如何克服與機關內員工的衝突？

人事人員掌管員工之任免、調動、獎懲、考核、敘薪…等事項，為維護同仁權益人事案件均依掌握時效，絕不拖延。例如像執行獎懲時，可能會產生與同仁之間的不悅與不快，所以充份的溝通與平日的關心與互動，都可以減少對立的關係。

六、請問就您過去的工作經驗上，如何改進目前的體制，可減少兩種互動之衝突？

基層人事主管就如同一個公司的人事長，掌握著人與事之間最親密的互動，因為人事的角色不但要成為機關首長的幕僚，也要成為類似員工的朋友的角色，本身角色就有衝突性，在首長與員工之間的折衝的角色，因為雙方的角度與立場迥異，常常有可能造成人事工作的難以處理。只有與雙方達成更充份了解與同理心的互動，才能讓彼此的衝突減少。

七、上級人事機關的要求與機關首長主張不同，常造成衝突，請問您個人對這問題的意

見如何？

加強溝通、宣導，並讓首長了解、諒解我們的立場。如果上級機關的要求不涉及法律責任層面，而僅為行政層面問題，還是只能持續溝通，若還是不如己意，也可以適時向上級機關反映，讓上級了解你的努力。倘上級要求涉及法律責任問題，則必須堅持立場，並將處理情形隨時向上級報告。

訪問時間：2016年5月19日



附錄四、訪談紀錄—機關內部員工

「基層人事主管人際互動之研究 (C3)」訪談紀錄

訪談時間：2016年05月20日

訪談對象：機關內部員工（資訊管理師）

地點：服務處所

受訪者代號：C3

.....

一、請問您對基層人事人員（主管）扮演兩種角色：機關首長互動（政策倡議，策略參與和方案研擬）和機關員工互動（信息溝通，權益保障和員工管理），那種互動，衝突較多，其理由為何？

我個人認為機關的員工的管理工作的事較多，日常生活的衝突較易產生互動的衝突。基層人事主管輔佐機關首長在執行策略時，一定要提供各種意見供首長參考，讓首長能擬定出合適機關發展的執行策略。基層人事主管就如同代表著主管員工的民意代表，主管為了確保機關的正常運作、員工為了確保自己的權益保障，兩者之間多會互相體諒，唯有上下一心、通力合作互相配合，才能達到上行下效的效果。

二、請問您與機關首長互動中，其經常衝突的來源（情感衝突、利益衝突、認知衝突、目標衝突、價值衝突和實質衝突）中，那些最易引發衝突？其理由為何？

基層人事主管對機關內部員工問題的管理方面角色常常容易有衝突的發生，因為公家機關大家都很在意自己的飯碗，而主管因為接近基層，所以想事情時都比較靠近實務面，主管會注意到許多首長沒注意到或是現實上無法達成的細節。當理想與現實不合時，首長與主管就會發生認知衝突。

三、請問您在日常工作中，如何克服與機關首長間的衝突？

俗語說的好，一樣米養百樣人，人事主管應該也一樣吧，不同的個人背景，亦會產生不同的個性差異，而解決事情的角度亦有落差，製造的效果亦會很大的不同，只能端看處理的技巧與智慧運用，讓許多事情處理更加熟練與避免衝突。而充份的提供正確的資訊給予機關首長，讓機關首長能適時了解問題的原因，將有助於解決機關發生的問題，也較容易克服與機關首長之間的衝突。

四、請問您與機關內部員工互動，其衝突來源中（地位不平等、管理權限模糊、溝通問題，共同資源的依賴，缺乏統一績效標準和人際差異），那些最易產生衝突，其理

由為何？

我想應該是溝通問題。儘管主管與員工的地位不平等、為了機關的效率而導致管理權限模糊、爭奪有限的共同資源，但是雙方通常會互相體諒而各退一步；而主管為了減少員工間的摩擦，績效標準方面會盡可能公平，不太可能發生缺乏統一績效標準的事情；而人際差異我想應該是更不可能發生，因為主管就像員工的民意代表，人緣不好的人通常不會做主管，不然就是做不久。

然而，溝通方面，因為每個人每天遇到的事情、心情不同，主管沒辦法完全掌握員工的情緒，所以難免會在溝通的時候踩到員工的地雷而引發衝突；另外由於每個人對於事物的認定、認知差異，所以如果主管在溝通的過程中，用詞太過簡化、語意表達不清，也很容易發生溝通上的衝突。

五、請問您在日常工作中，如何克服與機關內員工的衝突？

先理解員工的想法、考量，也表達自己的想法、考量，讓彼此理解兩人的認知差異。該道歉的就趕快道歉，不過底線也不能放棄。

六、請問就您過去的工作經驗上，如何改進目前的體制，可減少兩種互動之衝突？

基層人事主管在機關中應扮演的角色，有時像機關的橋樑，連接機關首長與員工的溝通角色，有時是緩衝劑，和緩著機關首長與員工之間的衝突而避免的許多的紛爭。所以基層人事主管更應該用心架起長官與員工之間的橋樑，做好兩者之間的充份溝通與協調。更可以在制度面上建立常設性的組織，當彼此的溝通無礙後，實為奠定機關運作順利之基石。

七、上級人事機關的要求與機關首長主張不同,常造成衝突,請問您個人對這問題的意見如何?

主張不同，代表立場、觀點不同，造成衝突是很正常的事情。不過人之所以為人，而不是動物，就是因為人有語言的能力，不必放棄這麼大的優勢、而退化至像動物一樣一有衝突就鬥個你死我活。衝突發生過後，重要的是雙方要充分表達出在意的部分、考量的事情，讓彼此可以體會對方，進而在彼此之間找到共識、各退一步取得平衡點。

訪問時間：2016年5月20日