

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

彼得·杜拉克 (Peter·Drucker) 曾經說過：「人與金錢是企業的_二大資源」，公共組織的_二大資源也是人力和財力。瞬息萬變的現代環境裡，企業與公共組織同樣面臨環境變化所帶來的問題與挑戰，要如何解決問題、因應環境挑戰、創造組織競爭優勢，乃因襲於人力資源管理策略，是否有效地適時掌握與運用。

傳統科層組織，常受限於金字塔的理性封閉型模影響，講究整齊劃一、層級節制，使組織發展空間受到極大的限制。這種強調以「理性」、「效率」、「控制」、「技術」與「穩定」為基本核心價值的「傳統理性型模」(the rational model of organization)，在進入二十一世紀的全球化、無國界及 e 化中，環境充滿變數、無序與不穩定，組織為求生存，不得不擺脫此科學主義下的傳統理性模型，重新調整人力資源管理策略，使其超越傳統模型的基本核心價值，駕馭時代變遷巨浪。全球化雖然帶來新的世界政治、經濟和價值秩序，但卻衝擊著每一個國家，也帶給每一個國家新的機會，新的挑戰，新的權利，和新的責任。

全球化趨勢引發了一波新市場、新產品、新心態、新能力及對企業的新思考方式之風，全球化與 e 化更主導了新世紀的競爭態勢。「知識」與「科技」將成為企業與公共組織推動轉型、提昇競爭力的原動力。以「知識」為基礎的新經濟運用模式，直接建

立在知識與資訊的激發、擴散和應用上，創造知識和應用知識的能力與效率，將凌駕於土地、資金等傳統生產要素之上，成為支持經濟不斷發展的動力。¹ 在未來，人力資源工作必須創造新模式與新流程，以維持組織的敏捷度、效能以及競爭力。²

進入 21 世紀，人類由冷戰時期的軍事競賽，轉而為總體國力的競爭，由區域聯盟轉而全球化整合，使國與國之間形成既競爭又合作關係，然要在競爭激烈的地球村中，掌握競爭優勢，拓展版圖，圖謀生存發展，擁有最佳化的公務人力資源管理策略，是建立反應快速與高效能政府的重要途徑。

在全球激烈競爭的大環境裡，人力資源管理理論與實務也隨之發展調整，特別是在機關首長要求完整之人事權下，人事人員難以發揮超然獨立的功能。行政院人事行政局的成立，地方自治法制化等諸多因素的影響下，人事一條鞭管理體制，已面臨極大的挑戰。³ 進入知識經濟時代後，傳統人力資源管理在組織變革、人才甄補、人才培育、職位保障、退撫獎酬等係採成本效率導向的分項管理模式，進入知識經濟時代後，這種管理方式，在面對全球化、網際網路化的新環境，將是一種嚴苛的挑戰。 綜上所述，本研究的目的如下：

第一，透過國外現有相關文獻理論論著及相關研究結果，針對「公務人力資源管理」進行整合性之研究，以彌補國內對研究

¹ 李芳齡，《人力資源最佳實務》。台北：商周出版，民 90，頁 4。

² 趙景瑄，邁向知識經濟社會推動元年，《人事月刊》，第 32 卷第 3 期，民 90，頁 29-34。

³ 黃臺生，〈人事一條鞭管理體制的挑戰與回應 - 組織法制變革的觀點〉，《人事月刊》，第 131 期，民 89，頁 8 - 14。

主題理論研究之不足。第二，透過理論與實務之整合研究，分析傳統公務人力資源管理策略方向的適切性與缺失，並提供知識經濟時代人力資源管理者新角色的扮演參考。第三，參酌前述有關「公務人力資源管理」的理論研究架構，並結合深度訪談方式，從實務面與執行面所面臨的實際問題，蒐集資料、歸納分析出知識經濟時代的人力資源管理策略之新趨勢。

為達到上述研究目的，本研究問題包括：

- 一、我國現行公務人力資源的人力確保、人力開發、人力發展、人力維持與人力報償等管理策略各為何？有何缺失？
- 二、全球化、自由化及數位化的知識經濟時代對公務人力管理策略產生什麼影響？有何因應之道？
- 三、如何在知識生產、知識運用、資訊知識化及知識價值化下厚植智慧資本？可能產生哪些策略增值？
- 四、知識經濟下公務人力資源管理在選才、用才、育才、留才及展才等策略，有何新趨勢？是否與全球人力資源發展接軌？

第二節 概念界定

本研究相關名詞概念界定如下：

壹、人力資源管理

人力資源管理(Human Resource Management ; HRM) 這個名詞，隨著經濟發展期程與人事工作本質的改變而改變以經濟發展

而言，「人類在 18 世紀中葉以前，屬於農業經濟階段，在這階段中，經濟活動焦點在土地和勞力；而自 18 世紀末至 20 世紀末，則屬於資源經濟階段，焦點在能源與資金；進入 21 世紀後，人類進入知識經濟階段，此時知識取代土地、勞力、原料和資金。」⁴

進入 21 世紀知識經濟時代前之人力資源管理，稱為人事管理 (Personnel Management ; PM) 或 人事行政 (Personnel Administration; PA) 亦稱為傳統時期人力資源管理。根據英國人事管理協會在 1963 年對人事管理所做的界定：「人事管理主要在處理工作中人的問題和人與企業的關係，換言之，它包括所有管理人的責任。」⁵ 學者繆全吉等人指出，人事行政係指「政府機關為達成任務及目標，對人員的考試、任用、銓敘、考績、級俸、陞遷、獎懲、撫卹、退休、養老、訓練、管理等行為與措施」。⁶ 從以上兩個定義看起來、人事行政係指政府組織中人與人關係的全盤調整和所有人事政策的制定，層次上比「人事管理」為高，範圍亦較廣，但二者的本質是相同的。

進入 21 世紀的知識經濟時代，人力資源管理有著本質的改變，學者馬奇斯和傑克森(Mathis and Jackson)認為，「人事管理是一組活動(activities)著重在組織中人力資源的持續性管理，故其重點在於持續性及例行性的工作；而人力資源管理則與策略規劃(Strategic Planning)有密切關係」。⁷ 進入知識經濟時代，傳統金字塔型科層組織，受到全球化、自由化與網際網路的影響，

⁴ 尤克強<<知識管理與創新>>。台北：天下遠見，頁 2。

⁵ 吳美連，林俊毅，<<人力資源管理理論與實務>>。台北：智聖文化，民 88，頁 5-7。

⁶ 繆全吉等人，<<人事行政>>。台北：空中大學，民 79，頁 6-8。

⁷ Mathis.R.L and Jackson.J.H , *Personnel Human Resource Management* , MN : West Public Co , 1991。

靜態的科層組織將漸漸轉型為具有高度創造價值與分配價值的扁平化動態組織。公務人力資源管理，隨著組織發展調整管理策略，化被動為主動重新調整人力甄補、培育、激勵、獎酬等人力資源管理策略，使人才具有創造價值及應變能力，讓組織繼續保有競爭力。

貳、知識經濟

經濟合作暨發展組織(Organization of Economic Cooperation and Development ; OECD)在 1996 年 10 月發表的<<科學、技術和產業展望報告>>，第一次正式使用「知識經濟」於國際組織文件中，將知識經濟內涵界定為：「建立在知識和資訊的生產、分配和使用之上的經濟」。⁸美國普林斯頓大學名譽教授馬克魯伯亦指出：「知識經濟乃是一種鼓勵知識的創造、將知識有效傳播以及廣泛應用於經濟發展的整體制之中，不僅包含科技知識，也包含管理知識，甚至在長期工作中所形成的經驗。」⁹

經濟學家萊斯特、梭羅(Lester C. Thurow)應邀來台參加 2000 年世界資訊科技大會曾說：「如果把蒸汽引擎發明定位為第一次工業革命，電器的發明就屬於第二次工業革命。當今微電子、電腦、電信、新人造材料、機器人、生物科技等六大新科技結合互動，創造了一個嶄新的經濟世界，代表了第三次工業革命的啟動。也

⁸張榮發，〈知識經濟時代下知識管理與知識創造理論初探〉，〈〈公共行政學報〉〉，第 5 期，民 90。

⁹賴鼎銘，〈知識經濟的連思 - 知識產業不只是資訊科技或高科技，是教育研發、大眾傳播 ...〉，〈〈聯合報〉〉，民 90.2.13，民意論壇。

可以說是場社會性的革命」¹⁰

第三次工業革命的核心是以數位化科技為核心，顛覆傳統經濟法則，打破傳統組織型態與管理策略模式。

歸納學者與 OECD 對知識經濟的定義，吾人認為知識經濟係在第三次工業革命之後所建立在生產(創造)和分配(傳播)與使用(應用)之經濟，有別於第三次工業革命前之傳統經濟。新經濟時代也因有新科技的應用而使資訊可隨時取得，突破時空限制，甚至解構傳統科層組織結構，網路的連結，組織也可能成了一張無遠弗屆的魚網，成員是網中的一個繩結或網路的一份子，隨手提起一個網結，一個暫時虛擬的組織就浮現，再提起另一個網結，魚網又重新調整，使非正式的或特別的魚網式組織可以隨時出現或消失，從此再也沒有一個固定的結構。¹¹

參、策略增值

「策略增值」係指人力資源管理運用策略性管理或策略性結盟，所產生之價值。包括人力資源的選才、用才、育才、留才與展才等策略運用及組織與組織間、組織與內部單位間、組織與企業間、組織與民眾間所有縱向、橫向之相關系絡鏈，透過資訊科技或其他協調溝通作業過程所增加之綜合價值。就人力資源的五才管理策略運用而言，選才策略須配合用才、報酬、培育等策略運用，而可選到含金量高的菁英人才。至於組織與組織間的結盟策略，例如公務人員考試錄取分發作業，從行政院人事行政局缺

¹⁰ 侯南芬，〈第三次工業革命啟動〉，〈中時電子報新聞〉，
<http://www.chinatimes.com.tw/news/papers/online/biz/c8961220.htm>。

¹¹ 文林，〈魚網式組織〉。台北：麥田，頁 49-76

額調查後，送交考試院公告考試類科、預計錄取名額、接受報名及錄取放榜、及接受報到等作業，由人事行政局、考選部、考試院等政府組織，透過網際網路資訊科技技術採取策略聯盟，使各政府各組織之間同步聯合作業，可節省整個考選作業時間、經費與流程，提昇整個考選作業品質，減少考生趕辦考試報名、錄取報到、填送資料表格等繁瑣手續，使政府組織間、政府組織與考生間系絡鏈共同受益，分享策略增值。

第三節 文獻探討

本文為探討進入 21 世紀以後的知識經濟時代公務人力資源管理策略發展趨勢之研究，公部門和企業同受全球化、數位化的影響，研究機構、學者和企業機構本身，紛紛提出因應對策。然資訊科技雖有即時化的快速特性，公部門的制度卻受法令規章、政治社會、文化等因素影響而無法趕得上日新月異的數位科技潮流，形成公私部門重大落差。

國外對知識經濟時代的組織變革與人力資源管理者應扮演的角色等研究論著很豐富，而國內學者大都由知識經濟的演進過程切入，並就「知識經濟」與「知識管理」多作分析比較，或著重企業(私部門)的人力資源管理實務探討。由於我國公部門人力資源管理受前述法令、制度等因素影響，國外最新理論亦無法逕為移植照單全收，國內學者在知識經濟下的論點雖也先進，卻未能對我國現行公務人力資源管理缺失，提出有效的解決良方，僅一味追求科技物化，忽略組織文化面，結果，將陷科技的無底黑洞而難於自拔。因此，本研究透過相關文獻理論，將現行與知識

經濟時代的人力資源管理作一審視比較，並透過實證的整合研究，探究組織文化環境對創造力的重要影響。

壹、國外相關研究

國外學者在知識經濟時代的「人力資源管理」研究，大部分著眼於新企業的挑戰、領導變革，組織型態變革及人力資源管理者新角色等問題上，分析知識經濟所帶來的組織挑戰與面臨挑戰下如何力保人才、羅致人才、運用人才及創新增值、累積智慧資本，打造新的協力團隊、運用知識管理突破全球化所帶來的變革困境。

與本研究主題較為相關的著作如下：

瓊安·瑪格瑞塔(Joan Magrett)在1999年編選的<<Managing in the New Economy>>中，認為組織受到網路興起，知識工作者增加及貿易全球化三股趨勢影響，組織將朝向更動態、腳步更快、管理更有效之趨勢。

其中休·考尼(Hugh Courtney)、珍·科克蘭(Jane Kirk Land)和派崔克·芬葛瑞(Patrick Viguerie)等人也認為在傳統相對穩定的環境裏，依賴一套強有力的分析工具，去選擇一個明確的策略方向是被容許的。但是在知識經濟時代的不確定環境下，這種傳統策略規劃模式則可能會變成一個具高度危險性的工具。休·考尼等人將不確定性分成「夠明確的未來」、「替代的未來」、「一長串的未來」及「真正混沌不明」等四個等級，經理人應結合「豪賭」、「選擇權」及「不後悔行動」等三種基本行動，來執行不同

等級應採取的對應策略。他們的研究，對新環境的策略應變，作了邏輯性解析並鋪下厚實基礎。

湯瑪斯·派辛格(Thomas Petzinger)於 1999 年所著的<<The New Pioneers: the men and women who are transforming the workplace and marketplace>>探索了新企業的新疆界，認為「資訊」可以管理但是沒有人能管理「知識」，不過知識可以分享，並在分享後成倍增長。在電子網路風起雲湧之後，固有的層級節制及管制被打破，諮詢顧問業開發出新的專業，同時也指出激勵員工的方式是要透過對話產生共同願景，主管不是高高在上，而是要回應別人。在多元化的經濟下，就像多元化的生態系統，雖有時會有衝突，但是多元化下的彈性也比較容易化解衝突，同質性高的工作團體，關係雖比較緊密，但遇有衝突時較無彈性。遴用新人時可打破以年齡、學歷為唯一的標準考量，甚至還可從特約、兼職、臨時人員、按件計酬和其他公司共用一位員工等方式進用，以提昇公司的彈性和增強組織的穩定度。此論點主張學歷高、同質性大的團隊遇有勞資衝突時，因自恃較高反而比雜牌成軍的團隊更難協調溝通，此正好給人力資源管理另一用才的策略思維。

羅伯·哈葛洛夫(Robert Hargrove)在 2000 年所著的<<E Leader>>認為管理者不應該像保守的管家，他應該是個創造前所未有的新奇事務的創業家，領導者不僅是參賽者，更是能看穿未來趨勢構思新管理模式的比賽內容改變者。知識經濟下的組織，已經不是孤軍奮鬥的組織，而是橫向合作的共同體。在組織變動的環境中，要招募卓越人才，遴用過程不但要迅速、掌握時機，還要求之以才，不要設定特別職位，因在變動組織裏，一個職位的

存在不是永久的。所以，人力資源的遴才，是要遴用身懷絕技的人才，而非填補職缺。此研究提供了動態職位觀念的研究新趨勢，打破傳統靜態的適才適所觀念，為人力資源管理提出珍貴新方向。

南施·狄克森(Nancy M.Dixon)在 2000 年所著的<<Common Knowledge : how companies thrive by sharing what they know>>，提出「共通知識」(Common Knowledge)是指員工在現職上歷練而來的第一手心得。而「共通知識」的創造流程係經由團隊對任務執行再將獲得具體成果加以分析，從中探索他們執行的動作和結果之間的因果關係，再從中獲得「共通知識」，共分五個步驟，周而復始的修正執行動作，創造更多「共通知識」。若從任務的例行性或非例行性屬性與知識的顯性或隱性等情形，共通知識可分成下列五種移轉的類型：

表 1-1 共通知識移轉類型表

類 型	任務屬性	知識類型	適用之團隊
連續性移轉	例行性	顯性和隱性	原生團隊
相似性移轉	例行性	顯 性	非原生團隊
差別性移轉	非例行性	隱 性	原生團隊 其他部門
策略性移轉	非例行性	顯性和隱性	原生團隊
專家式移轉	例行性	顯 性	非原生團隊

資料來源：Nancy M.Dixon, Common Knowledge ,2000。本文作者整理。

戴夫·尤瑞奇(Dave Ulrich)在 2000 年所發表的<<Human Resource Champions : th Next Agenda for Adding Value and Delivering Results>>書中，認為人力資源管理性質，在知識經濟時代應改變為多元化角色模型，而人力資源專業人員也不是扮演單一角色，而是要創造組織價值的多元化角色。多元化管理包括：

- 一、策略性人力資源管理：係將人力資源實務和人力資源策略與組織目標、組織策略相互結合在一起，以策略伙伴角色協助並實踐組織之策略。
- 二、組織基礎建設管理：即傳統人事管理的角色，包括配置、訓練、評量、獎酬、陞遷及組織中人員流動等，雖進入知識經濟後此基礎建設較不受重視，但若有效地設計與實行，仍然能增加價值。
- 三、員工貢獻管理：是處理員工的日常問題、憂慮與需求，使員工提昇專業能力與承諾，尤其在裁員政策已嚴重侵蝕雇主與員工之間的心理契約時，人力源管理部門，更要扮演員工鬥士角色留意員工需求。
- 四、轉型變革管理：組織轉型會導致根本性的文化變革，人力資源管理者是組織文化的監護人，也是文化變革的催化者。所以，組織進行轉型時，人力資源管理者必須協助員工拋開舊文化適應新文化並建立員工間信任關係、匡正問題、解決問題及擬定並執行改革方案計畫，本研究理論將經濟時代人力資源管理與我國現行人力資源管理作比較，並提出知識經濟時期的管理變革和轉趨多元化的新角色。

羅伯·強納森(Robert Johansen)和羅伯·施高特(Rob Swigart)於 1994 年在其<<Upsizing the individual in the

downsized organization : managing in the wake of reengineering , globalization and overwhelming technological change>>指出：經理人在改變中的世界要面對越來越多來自世界各地、個別差異性較大及對組織忠誠度卻較低的部屬，而組織面臨變化的共同結果是使結構扁平化，但扁平化祇是在金字塔結構中段加上中階階層而已，這種傳統組織結構都已失靈了，新的組織結構不主張結構穩定，而是強調須快速重組的魚網式組織，也就是放下魚網時，扁平化的科層組織隱藏水裏；提起魚網時，該軟性組織又出現，同時每一個網結都與另一個網相連。魚網組織的繩線是科技網路，可隨時調整網路使其出現或消失，以反應環境變化，魚網式組織的基層單位則是由個人所組成的，以任務為導向並跨越組織的小工作團體，此工作團體並具有行動快速，受制較少的特性。魚網式組織雖是隱喻式管理理論，但此理論發表符合對 21 世紀的網際網路科技盛行、流通速度快，將破壞原有階級結構之趨勢，使僵硬的控制鍊觀念消失無蹤。無疆界世界的「虛擬團隊」(Virtual team)應運而生亦導致新的管理策略必須大幅轉變。

貳、國內相關研究

自進入 21 世紀以來，企業由於受到資訊科技發達的衝擊與企業相互競爭加遽影響和政府對問題的重視，國內研究機構與政府紛紛提出研究與看法並加強宣導因應之道。「知識經濟」與「知識管理」理論遂成了熱門的研究議題。依近年來國內對人力資源管理問題的研究形式來看，顯然是多角度化進行，包括：

一、從公務人力資源管理主體之變革角度分析研究。如

「創造新典範的管理模式」(彭安麗，民 90)

「結合效率與民主的人事政策-政府再造中人力再造計畫的探討」(陳金貴, 民 87)

「蛻變-人力資源管理的重新定位」(李瑞華, 民 91)

「人事一條鞭管理體制的挑戰與回應-組織法制變革的觀點」(黃台生, 民 89)

「全球化與公共行政」(林文燦, 民 90)

「策略性人力資源管理應用於公部門之研究-中央政府機關總員額法草案分析」(蔡倩傑, 民 87)

二、從公務人力資源管理的應用工具與技術角度分析研究者。如

「塑造數位行政文化建立顧客導向型政府」(林嘉誠, 民 90)

「人事行政運用數位神經系統的概念與做法」(陳世榮, 民 89)

「我國網站政府建制與功能之研究」(路蓮婷, 民 90)

「公共部門策略性人力資源管理之研究」(羅志成, 民 89)

「淺析策略性人力資源管理」(吳瓊恩, 民 86)

「公務人員獎勵制度之評估與發展」(沈西麟, 民 89)

「現代人事行政的策略性作為-人力規劃」(趙其文, 民 90)

「有效激勵績優人力之策略-為我國績效待遇制度催生」(余致力、黃東益, 民 88)

「公務人員訓練委外可行性之研究-策略規劃觀點」(游慶生, 民 89)

「高附加價值的訓練要領-兼論知識經濟種籽師資如何扮演講師角色」(游玉梅, 民 90)

「公務人員考績制度定位、功能及考核方法之研究」(任可怡, 民 91)

「台積電人力資源管理」(李瑞華, 民 88)

「薪酬制度轉變與能力管理的互動關係」(傅岳邦, 民 91)

「加拿大高級文官之培訓」(周世珍, 民 87)

「中共國家公務員培訓制度與人事管理功能」(邱志淳，民 87)

三、從公務人力資源管理之對象分析研究者。如：

「授權賦能與工作態度-以護理人員為例」(魏千金，民 89)

「知識管理之探究-我國政府研考部門之分析」(陳世彬，民 89)

四、從公務人力資源管理之目的、功能角度所做之析研究者。 如：

「知識經濟時代的人力資源政策」(李誠，民 90)

「綜論現代人力資源管理」(趙其文，民 88)

「人力資源發展的新境界」吳三靈，民 90)

「人事部門的新責任」(施能傑，民 89)

「人力資源發展的新趨向」(陳金貴，民 88)

「二十一世紀人力資源發展的新策略」(游玉梅，民 88)

「知識經濟時代知識管理與知識創造理論初探」(張榮發，民 90)

「知識經濟網路社會與新治理模式之探討」(史美強、廖興中，民 90)

「我國行政機關公務人員福利之探討」(江銀世，民 89)

「新經濟時代的國家機關角色芻議」(孫同文，民 90)

「智慧資本-新世紀的公務人力資源觀」(江岷欽、莫永榮，民 89)

「澳洲公務人力資源發展的策略模式」(游玉梅，民 83)

以上文獻中各研究者有比較一致的看法，是進入 21 世紀後，資訊網路的發展，迫使組織趨於扁平，「知識」成為可對價的「器」而不僅止於「道」。這種環境改變而造成的組織改變，均從全球化、自由化等因素所引發相關研究殆無疑義，惟上述研究未能考量各國現有科技技術程度、專業人力及其他政治社會因

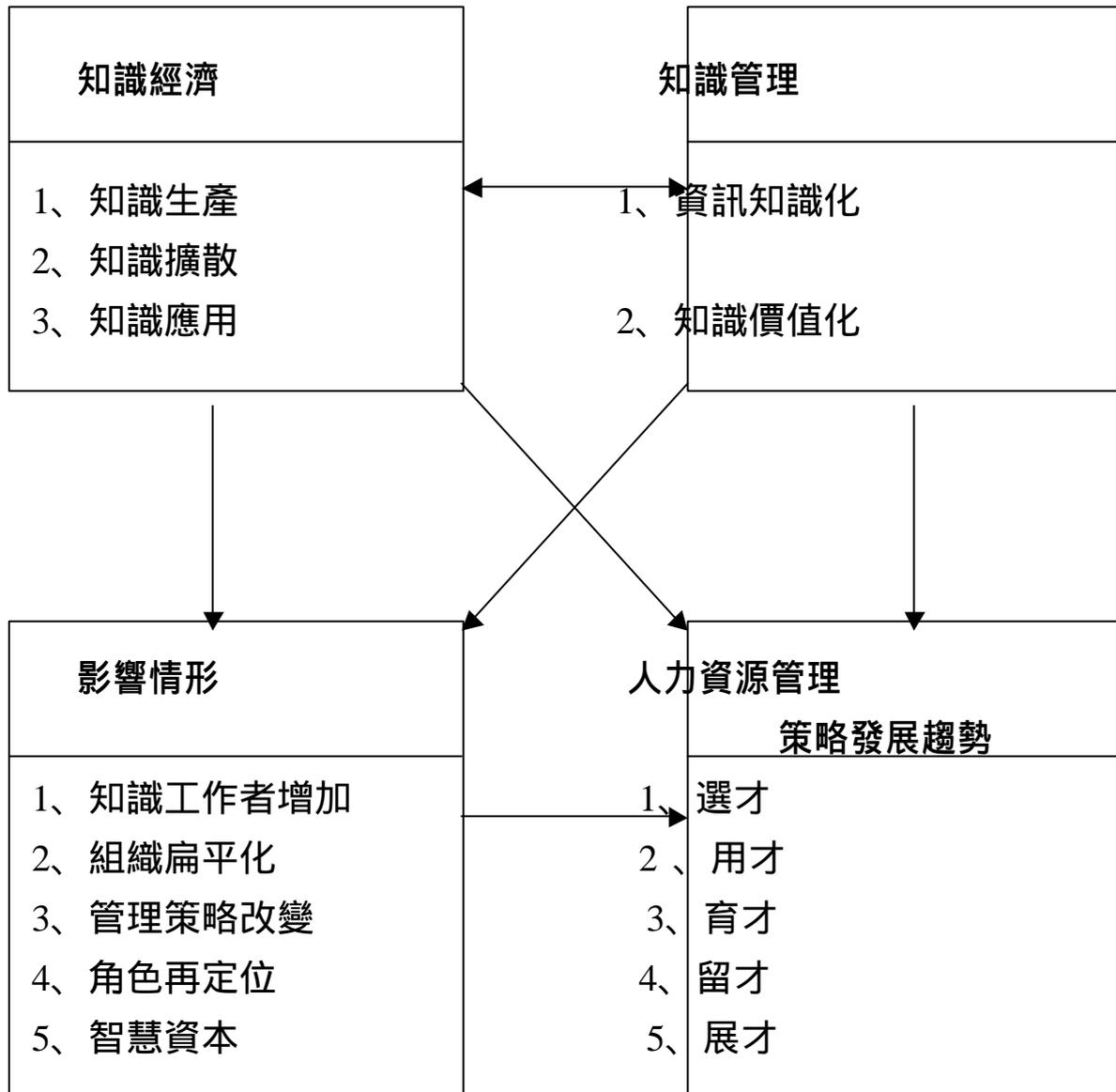
素的差異因素，而斷下結論建議，如全盤照單全收，反而可能出現理論與實務的落差危機。本研究為考量「我國現行公務人力資源管理」所因襲傳承的歷史、文化、法律等因素，就過去管理策略作審視並比較知識經濟時代各研究者所提出之可能衝擊因應策略文獻中，進行整合性研究，並透過深度訪談與比較研究方式，系統地歸納出我國公務人力源管理在選才、用才、育才、留才、展才等五種策略新趨勢，並從實務面向，加以實證。

第四節 研究架構

在全球化、自由化的趨勢下，各國幾乎都受到衝擊，尤其是現代化的國家，傳統產業不尋求轉型，已無法抵擋挾知識經濟為主軸的第三次工業革命浪潮。時代又再面臨 Thomas S.Kuhn 所說的典範移轉(paradigm shift)，政府為解決快速變遷的社會與日新月異的資訊科技，亦應主動運用新科技，研擬新策略，提供為民，便民服務。

知識經濟是知識和資訊的生產、擴散與應用的經濟，而知識管理則把重點放在數位科技的工具使用與程序方法上之「資訊知識化」上與培育催化組織文化以產生創造力環境的「知識價值化」上。是以，知識經濟與知識管理二者間是關係密切的，二者相互影響，也相互作用，且二者更影響到組織扁平化及與日俱增以知識為核心之「知識工作者」，造成傳統人力資源管理必須採取新的管理策略運用模式、新的管理工具與技術，以獲取人力、留住人力和發展人力，並使組織厚植智慧資本，創造策略增值。

圖 1 - 1 研究架構圖



資料來源：本文作者

如圖 1-1 所示，人力資源管理策略是受「知識經濟」與「知識管理」的相互影響，而累積「智慧資本」與創造「策略增值」，至我國人力資源管理策略的轉型、改變與人力資源管理者角色是

否重新再定位，則為重要關鍵因素，並且直接影響公務人力資源管理策略的發展與全球人力源發展趨勢的接軌密合度。若未能趕上全球發展趨勢，將喪失競爭力並迅即被淹沒。「人力資源管理」這個議題，在這個世紀顯得無以倫比的重要；「人力資源管理者角色再定位」也變得非做不可。

第五節 研究方法

本研究採取「文獻分析法」與「深度訪談法」等方式，並「以理論引導經驗」，透過文獻理論資料的分析，歸納影響公務人力資源管理策略轉型與管理者再定位的變項，進行實務經驗的研究；「以經驗引導理論」，透過實務經驗的資料蒐集，歸納分析，印證理論或作為修正理論內容的基礎。

壹、文獻分析法

文獻的分析在於奠定本文理論架構的基礎。本文的文獻分析資料分為「技術性文獻」(technical literature)和「非技術性文獻」(nontechnical literature)二種，交互研究使用。「技術性文獻」包括符合本研究主體之研究報告、理論和哲學文章。由於「知識經濟」理論源自國外資訊科技與管理科學發達的現代化國家，國內相關文獻較為貧乏，所以在技術文獻方面，將採用較多的國外相關研究文獻，充實本文理論架構內容。「非技術性文獻」則以國內外政府公報、官書、機構報告、報紙、研討會等，透過這些「非技術性文獻」之資料，從中檢討國內當前對「公務人力資源管理」的實務面、執行面資料，使理論與實務趨於一致。

貳、 深度訪談

「人力資源管理」原則上是一門「管理」哲學，在「知識經濟」與「知識管理」兩大影響因素下，各變項間之相互關係，以具領導或參與人力資源管理職位者之實際經驗資料較具深度與廣度性。

因此，本研究透過文獻分析所獲得的研究變項，在相關理論引導下依據實際需要，採取「深度訪談」方式，蒐集相關職務之公務員在工作上實際所體驗與觀點資料是必要且有助益的。

為了確實達到經驗資料的蒐集，避免發生錯誤的描述，並兼顧訪談資料的廣度與深度，對於訪談對象的選擇，採事前過濾的方式，使訪談內容具有研究意義。本研究為使樣本均勻分佈，採取「目的性」與「選擇性」的取樣方式，預計取樣三十六人，取樣標準如下：

- 一、以機關性質區分：為比較屬性與層級不同之機關在知識經濟下之人力資源管理差異與樣本代表性，特選擇了地方稅務機關二人，地方自治機關二人，中央行政機關九人，國營事業三人，學校二人，醫院二人，中央職業訓練機構十六人。
- 二、以性別區分：為平衡性別，男女各半各為十八人。
- 三、以職務區分：為配合研究主題管理策略需要，主管職務稍多於非主管職務，分配主管職務二十人，非主管職務十六人。
- 五、以部門區分：為區分部門之功能與強化本研究之主題，共取人力資源管理部門二十六人，非人力資源管理部門十人。

依據前述標準取樣後，其中二十二位樣本表示願意接受訪談，其樣本分析如下：

- 一、以機關性質區分：地方稅務機關一人，中央行政機關十人，國營事業機構二人，學校一人，醫院一人，中央職業訓練機構七人。
- 二、以性別區分：男性十五人，女性七人。
- 三、以職務區分：簡任十一職等機關首長二人，簡任十職等機關副首長一人，主管職務十三人，非主管職務六人。
- 四、以部門區分：人力資源管理部門十三人，非人力資源管理部門九人。

訪談採取「結構式」(標準式)方式為主，「半結構式」(引導式)方式為輔，交互進行。「結構式訪談」係根據研究主題，預先提供標準式訪談項目，以開放性的氣氛逐題進行訪談，引導受訪者針對訪談項目發表意見與看法，同時以角色扮演與模擬問題方式，使受訪者融入於同樣的情境時，所採取的行為模式。「非結構式的訪談」則事先提供足夠的訪談項目，保持主要議題的基本內容與方向，以有彈性，非標準化的方式，導引受訪者針對主要的議題焦點發表言論，並針對被訪者的談話內容，對問題進行適當的調整，以協助受訪者對核心議題的深層了解，提出卓見，以擴展研究的深度與廣度。

訪談內容的擬定，關係本項研究的品質，故透過相關文獻分析的方式，歸納出在知識經濟時代公務人力資源管理所可能承受的衝擊與管理策略的轉變和發展趨勢等相關變項(訪談項目如附錄一)，進行深度訪談，其內容則著重於一、受訪者的經驗

(experience)與行為(behavior)二、受訪者的意見(opinion)三、感受性(feeling)資料。

為了使整個訪談過程順利流暢，使被訪者能在融洽的氣氛中，高度配合回答問題，訪談程序的安排也是很重要的。

大體而言，以較不具爭議的行為或經驗為開始，如：請問您是否參加過「知識經濟」的研習？鼓勵受訪者以描述性的方式來回答，比較容易與受訪者建立較佳關係。當這個步驟完成之後，再來詢問有關詮釋的意見與感受，如請問您對「知識經濟」定義的看法如何？如此漸進的詢問問題可減低抗拒心理。最後以現在的問題當作基準線，詢問過去的相同問題，繼之以未來的問題加以探討。為了訪談資料的正確性與客觀性，須保護所有接受訪談對象的談話資料，不列名訪談身分，而以數字代號表示，以保護隱私權。

第六節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

人力資源管理的內容極為廣泛，舉凡選才、用才、育才、留才、展才的所有管理和發展以及有關影響人才的所有客觀環境與主觀心理因素均屬人力資源管理之範疇，本研究只針對全球化、自由化後，知識經濟時代的公務人力資源管理策略變動情形，與我國現行的人力資源管理策略作比較分析，歸納我國現行人力資源管理缺失，並進一步解答新經濟時代的人力資源管理模式，並

加評析運用知識管理對人力資源管理助益性程度，以對照我國人力資源管理是否和全球人力資源管理趨勢相接軌。因此，研究範圍，在內容方面，設定為第三次工業革命後知識經濟下，我國政府部門的人力資源管理策略為主，私人企業和外國政府的人力資源管理，僅作為本研究對照援引之用。在樣本取材方面，以我國政府機關、學校、訓練機構和公營事業單位服務的各層級公務人員為對象，包括機關首長、副首長、單位主管及非主管等職務之人員，並以參與人力資源管理工作者為主要對象。另為力求客觀性與代表性，樣本以男女各半，區域以台灣北、中、南部平均考量，但不包括台東和金、馬、澎湖等離島地區。

貳、 研究限制

本研究在部分實務性的執行方面，因文獻資料中可能不足，例如「政府研究機構改制為法人化機構」、「彈性化職位建置」等方面，涉及的原有永業文官與教師，人數眾多，對人力運用的診斷，看法都不盡相同，並涉及到決策領域，文獻分析尚難助於制度的建立或改善，因此，研究方法上，將著重於「比較分析」的模式；例如我國政府研究機構與加拿大、日本政府研究機構進行比較；我國永業文官職位設計與美國的大量政治性職位設計等，並且深及組織不同階層，進行比較分析，以為建構制度參酌。

本文研究的是公務部門，因政府機關種類眾多以層級區分就有中央機關、地方機關、各主管機關隸屬之機關；以功能區分有：內政、外交、軍事、經濟、交通、教育、農業、衛生、人事、會計、研考等，職掌不同，名稱各異，為數眾多，欲逐一訪談取樣勢有困難。

另因本文研究議題，是探討知識經濟時代的公務人力資源管理，凡屬資訊知識、智慧及資訊科技等都涉及較高深一層哲學或技術，受訪樣本須具一定知識水平和實務歷練者為佳，但為求區域平衡並考慮機關各種不同功能，過濾受訪樣本及執行多樣本訪談，在客觀財力、人力與時間上確實有困難。

第七節 章節安排

本文共分五章，章節內容安排如下：

第一章「緒論」：第一節從全球化、數位化的知識經濟時代及我國現行公務人力資源管理缺失等角度闡述研究背景或和目的；第二節為本研究主題相關名詞的概念界定；第三節檢視有關知識經濟與人力資源管理，國內外相關文獻研究，並從文獻的檢討中，探討國內當前研究重點與方向；第四節概述在「知識經濟」與「知識管理」下的公務人力資源管理策略轉變與發展趨勢研究架構；第五節說明本研究方法，包括文獻探討分析與深度訪談；第六節為研究範圍及研究過程中，可能產生資料的信度與效度問題，所導致的研究限制；第七節為章節安排。

第二章「知識經濟下的公共行政特質」：第一節從「公共行政」的演變歷史與背景探討公共行政的意義；第二節就與公共行政有關的「公共管理」學科作一比較探討；第三節是從公共行政和公共政策二者作一探討；第四節探討知識經濟下的公共行政特質。

第三章「我國現行公務人力資源管理」：係從我國現行公務人力資源各種管理策略的探討，以歸納其缺失所在。第一節從部外人事體制探討公務人力資源的體系管理；第二節從高普考試分發訓練探討公務人力資源的開發管理；第三節從專業功能角度培育人才的公務人力資源發展管理；第四節從普化式通通有獎的措施，探討公務人力資源的激勵管理；第五節從文官職位的絕對保障探討公務人力資源的維持管理；第六節從成本效率管理角度探討公務人力資源效果管理；第七節從政府編列預算支付退撫金的恩給制度，探討公務人力資源的報償管理；第八節透過訪談與分析歸納我國現行人力資源管理的缺失所在。

第四章「知識經濟時代公務人力資源管理」：係分析比較上一章我國現行公務人力資源管理缺失，並透過深度訪談過程，歸納出知識經濟時代的公務人力資源管理策略調整方向。第一節分析知識經濟時代背景與特質；第二節探討知識管理與知識經濟時代的公務人力資源管理者新角色；第三節探討以能力導向甄補人才的公務人力資源開發管理；第四節探討從顧客服務與顧客需求為導向的公務人力資源發展管理；第五節從「職位相對保障」觀點，探討公務人力資源的維持管理；第六節從功績獎酬與年金退休制，探討公務人力資源的報償管理；第七節從知識經濟下探討策略性公務人力資源管理及策略增值管理。

第五章「管理策略新趨勢」：係就分析與深度訪談結果，從知識經濟時代的公務人力資源管理內容與過程，分為「選才」、「用才」、「育才」、「留才」及「展才」等五種策略，歸納出主要發展趨勢。

第六章「結論與建議」：針對第二、三、四、五章之研究所發現問題，進行實務面向的檢討與分析，並提出具體建議。

第二章 知識經濟下的公共行政特質

公共行政也有源遠流長的歷史，它與政府的觀念，如影隨行，並伴隨著文明而崛起。自 1887 年美國威爾遜提出「行政的研究」(the Study of Administration) 一文後，至 1970 年開始出現批評為止，公共行政被世人採用將近一百年之久。它雖未於一夜間消失的無影無蹤，仍有一些要素繼續存在。但它的理論和實務在進入 21 世紀的知識經濟時代，已不再切合時代快速變遷的需要，紛紛被新公共行政、公共管理、公共政策、公共事務管理等新興學科所取代，惟公共行政在此時代下，仍具一些珍貴特質。

第一節 公共行政

早期的行政體系是私人的，它是以對於特定個人的忠誠感為基礎，這也演變成美國在 19 世紀大部分時間存在著行政分贓制度。這種制度無效率也無效能，政府變得像私企業一樣。

這種官僚制度是私人的、傳統的、模糊的、過程取向的、以及特殊的。也由於官僚化，技術上沒有效率。直到十九世紀末葉，這種傳統官僚模型才被威爾遜和歐洲的韋伯所影響，其中韋伯的官僚理論，提出的理念為專業的文官、功績制原則及甄補與任命、政治中立、政權交替但文官仍然在位。從威爾遜的主張，政治人物負責制定政策，而行政部份負責執行。

從發展歷史看，公共行政有三個時期，每個時期有

不同主張和不同意義，第一個時期就是 1887 年權力分配、組織結構健全，工作方法標準化以及行政管理程序制度化，這個時期是靜態的公共行政。第二個時期是修正理論時期（1931-1960 年），將傳統時期加以修正，以行為科學的理論與方法為立論宗旨，著重於行政的互動性、互賴性、心理動機與反應、行為法則的尋求及人際關係的調整，可視為動態的公共行政。第三個時期是整合時期（1961 年以後），以系統分析的理論與方法為立論主旨，著重行政的整體性、開放性、反饋性、權變性以及生態性環境的適應及社會文化的配合，可說是生態的公共行政。1980 年代以後，新興的公共管理理論，如新公共管理、公共政策等成為新的管理焦點。

第二節 公共行政與公共管理

1980 年到 1990 年代初，一般咸認為公共部門內浮現出新的管理取向，以回應公共行政傳統模型的缺失。新興的理論就是公共管理學派。公共管理旨在幫助公共管理者（即負責督導從事公務之政府官員），獲致解決公共問題，滿足民眾需求，及處理公眾事務所需的知識、技能及策略，以造就一個績效卓越，負責任、有反應、講求效率、重公平的政府，大體而言，有下列四個特徵：

11

一、以公共管理者為教學研究對象

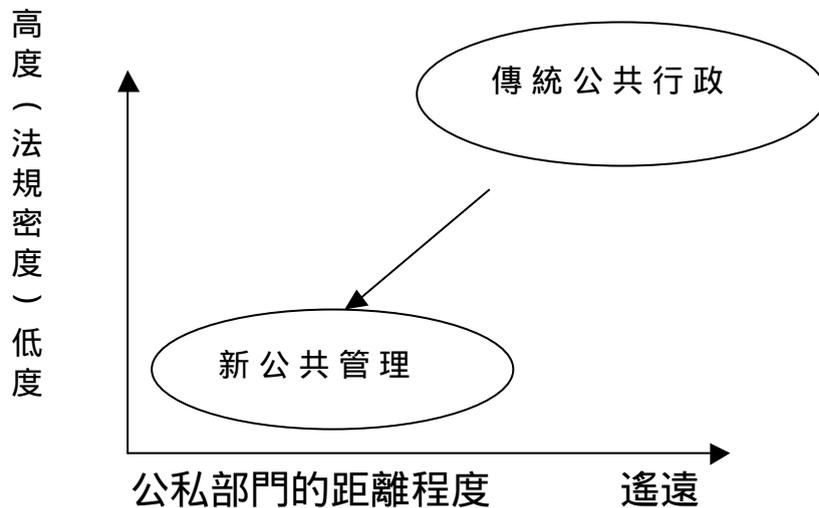
¹¹ 黃榮護，〈〈公共管理〉〉。台北：商鼎，民 88，頁 4。

- 二、重視公共系絡或政治環境，亦重視管理知能與策略。
- 三、以政府方案為關注焦點，重視績效，強調部際關係與府際關係。
- 四、採科技整合與個案研究的途徑，強調實務與理論並重。「公共管理」始自 1970 年代初，於 1990 年代大放異彩。與「公共行政」的概念不同如下：

- 一、公共行政強調官僚與民主的社會價值與衝突，公共管理則重視計畫、組織、控制與評估等一般性的管理功能。
- 二、公共行政主張平等、回應或政治顯著性的實質標準，公共管理則主張經濟、效率與效果的工具標準。
- 三、公共行政以政治或政策精英為觀點，公共管理則以中層管理為觀點。
- 四、公共行政堅持公私部內分立兩元主張，公共管理則堅持模糊公私內部。
- 五、公共行政以法律制度與政治官僚過程為焦點，公共管理則兼顧組織的內部與外部關係。
- 六、公共行政與政治學或社會學保持密切關係，公共管理則與科學管理的傳統保持密切關係。

從公共行政轉變為公共管理，可從下圖中看出傳統公共行政法規密度高，對公司部內的距離遙遠。反之，新公共管理法規密度低公私部門內距離較近。

圖 2 - 1 公私部門距離程度圖



資料來源：丘昌泰，〈〈公共管理 - 理論與實務手冊〉〉。台北：89年，頁58~59。

由於「新公共管理」主張非核心政府業務，應委託或改由民間承辦，毋庸事事由政府辦理，使得政府與民間之關係增加，契約關係密切，促使政府更接近民眾、公私部門距離更為接近，打破了傳統公共行政時期的政府與民間私部門間保持著遙遠距離。

第三節 公共行政與公共政策

藍尼(Rainy)認為公共行政的文獻一直是「資訊豐富但技術貧乏，過於粗略而不著邊際且較偏向哲學思惟，以及過度專注一般

性的倫理與規範性議題，以致無法為公共組織的管理者提供指引。」戴依（Dye）認為公共政策是政府所選擇做或不去做的任何事情。也就是說，公共行政是政府選擇的活動。另依據比較狹義的說法是：公共政策乃是執行公共計畫以實現社會目標的政治決定，也就是說，公共政策包括三個要件，即要公共計畫，該計畫必須是目標導向的及它是一種獲取共識的政治決定，公共政策是屬於行動面。而「不行動」也是一種政策。由公共政策定義之分析，可比較出公共政策的行動性，而「公共行政」仍偏重於哲理面向。再依公共政策的類型看，共四種類型：即權威當局設定一致性的管制規則或規範。

第二種是自我管制政策：是指權威當局，並未設定嚴格的、一致性的管制規則或規範，而僅設定原則性的遊戲規則，委由各政府機關或標的團體自行採取各種行動，公權力不加任何干涉的政策型態。如教授治校。

第三種是分配性政策：權威當局將利益或義務分配給不同政府機關或本來的團體享受或負擔的政策型態。如中央補助地方款。

第四種是重分配政策：權威當局將某一標的團體利益或義務，轉移給另一標的團體享受或承擔的政策。如實施累進稅率。

由上述的區分比較可以看出公共行政並沒有公共政策那般具有行動性。

第四節 知識經濟下的公共行政特質

公共組織強調「公共性」(Publicness)，廣義的公共組織係指，凡不以營利為目的，而是以服務社會大眾、提高公共利益為宗旨的組織，不論是否屬於政府部門，均稱為公共組織。狹義的公共組織是指，政府的行政部門組織，其目標是在達成特定的公共目的(Public purposes)。公共目的有下列七項：¹²

- 一、保護人民的生命、財產及應享權力；
- 二、確保重要資源不虞匱乏；
- 三、扶助弱勢的族群，如殘障同胞；
- 四、加強經濟的穩定成長與均衡；
- 五、提升整體生活品質，以及個人成功的發展機會；
- 六、保護自然環境；
- 七、促進科學與技術的發展，增加人民福祉。

以上七項公共組織目的，也都是人民殷切希望的，大部分也都屬於公共利益，政府更責無旁貸。惟自全球化、自由化及數位化後，進入 21 世紀的知識經濟時代，公共行政的運作是否仍依特定的次序與原則？國家機關擁有的合法公權力，能不能依據市場運作規則予以使用？答案是，非常強調「公共」特質的公共行政，市場是無法取代運作的。

另外一派學者則將公共行政視為國家機關與公民社會之間產出聯結 (output Linkage)，意指將國家機關的資訊與資源輸出到公民社作為連鎖關係，這種互動的平等關係可分為兩種，一是產出連鎖的過程。另一個是投入連鎖 (input Linkage)，係將公

¹² 江岷欽，林鍾沂，〈〈公共組織理論〉〉。台北：國立空中大學，民 84，頁 10-11。

民社會的需求與意見投入國家機關內部的過程，這種過程是雙向的溝通管道。一方面是私部門朝向國家機關的政策需求，另一方面則是國家機關執行公共政策，向公民社會提出成果。

隨著全球化、網際網路，科技的發達盛行，現今社會中，個人、組織、企業、以及社會各團體的界線（Boundary）皆在逐漸消失中，未來的領導者將是一個跨越國際、跨越地域藩籬，跨越種族的角色。¹³

「電腦科技」打破了疆界藩籬，「知識」的啟動把農業過渡到工業，工業又過渡到以「知識」為基石的知識管理時代。在知識經濟下的「公共行政」與傳統行政時期的科層組織特質不同，知識經濟時代的組織結構由金字塔轉趨扁平化，公共行政人員變成「知識工作者」，因此，知識經濟時期的公共行政，具有國際化、效果化、數位化、e化、自主化及前瞻性、不穩定性、智慧資本等特質。如再與傳統公共行政組織結構、組織功能、權力型態穩定情形等做一比較，將更突顯二者特質之不同，如下表：

¹³翁慧敏，〈新多元時代人力資源發展策略 - 淺談無疆界〉〈領導理論〉，〈〈人事月刊〉〉，第32卷3期，民90，頁23-27。

表 2 - 1

傳統公共行政與知識經濟下的公共行政特質比較表

比較項目	傳統公共行政	知識經濟下公共行政
組織結構	金字塔層級	扁平化、虛擬化
功 能	分 工 控 制	彈 性 一 般 化
分析單元	職務或職位	共 識 團 隊
權力型態	權 威	影響力、協合互助
穩定情形	穩定性少變化	不穩定性多變化
決策模式	上層決定	共 識 協 商
公共性與國家角色	突 顯	模 糊
管理型態	資 源 管 理	知 識 管 理
評估重點	成 本 效 率	成果及管理者責任
評估目的	訂 優 劣	回饋學習
作業服務	機 械 化	E 化政府
行政革新	流程檢討	公共選擇、委託外包
公務人員	科員制、保守	知識工作者、創造力
公私主張	公私分立	模糊公司部門

資料來源：本文作者

由上述比較中，足見知識經濟下的公共行政特質有愈來愈走向國際化、扁平化、數位化、智慧資本化之趨勢：

- 一、國際化特質：由於網際網路的盛行，打破國與國疆域，成為地球村一員，國家疆界模糊化，國家角色退縮。
- 二、組織扁平化特質：金字塔的由上而下權力掌握，隨著知識工作者取代勞工的結果，首長成為組織中策略性夥伴，員工憑靠「知識」就業，工作的自主性高。
- 三、數位化、e 或政府：政府對民眾間之宣導，民眾線上洽公、反應民意，促進公民間之交流。
- 四、智慧資本是一組工作力的知識總合，也就是知識、資訊、智慧財產及經驗等智慧材料，能夠用來創造財富者，皆為智慧資本。知識經濟下，開發知識，分配知識運用知識自然累積資本。

第三章 我國現行公務人力資源管理

人力資源管理(Human Resource Management)因時代不同與工作本質的變化而有不同的名詞，傳統時期的人力資源管理，早期稱為人力管理(Manpower Management)或人事管理(Personnel Management)。1960年代以後，稱為人力規劃(Manpower Planning)，主要工作是從事人力數量的預估，而由於「人力」的內容不斷地擴展，指涉的範圍逐漸加大，使用「Manpower」易造成性別上的歧視，故於1970年代之後改名為人力資源規劃(Human Resource Planning)。又由於人力資源是企業和組織競爭優勢最關鍵性資源，隨著「人的因素」對企業組織影響日益增大致使「人事管理」亦改稱「人力資源管理」。¹⁴本章就傳統人力資源的體制管理、發展管理、報償管理、績效管理及維持管理等項作一分析，並配合深度訪談經驗資料印證，歸納此時期之公務人力資源管理缺失。

第一節 部外人事體制

各國人事機構之體制，可概分為三種類型，即部外制、部內制與界於二者之折衷制三種。部外制的人事機構體制，亦稱獨立制，係指行政組織系統以外，另設獨立的人事機構，如我國考試院，依憲法規定為全國最高人事機關(Central Personnel Agency)

¹⁴ 李右婷，<<人力資源策略與管理>>。台北：華立圖書，民88。頁8-9。

，脫離行政院體系之外的人事主管機關，而人事主管機關以至各級人事機構(Departmental or Regional Personnel Offices)又自成一條鞭制獨立系統。¹⁵此制度的優點在於獨立行使職權，不受政治、黨派與機關首長干涉，立場超然中立，美國文官委員會也實施此制度。也因不受干涉而使人事機構能集中人力、財力、設備，對人事行政事宜作全盤性審慎周詳的設計、計畫與執行，不致於分崩離析，各自為政。但此制度也有缺點，正因人事機構獨立於行政系統外，致使人事行政情形及需要並不十分瞭解，所制定人事措施，往往不能切合實際需求或對症下藥，難免有閉門造車、隔鞋搔癢之譏。

一條鞭體制並非制式名詞，其因屬獨立制，造成原應屬行政機關或行政首長的職權被削弱，分割首長人事監督權，妨害了行政責任的完整性。也因其獨立超然，使立法機關和行政機關均不易與人事機關切實合作，亦造成人事機構不能有效發揮人事行政功能。

部外制有其優點和缺點，於是有些國家，如日本德國和法國採用部內制。部內制是將有關公務員的考選、任用、考績、俸給、訓練、獎懲、養老、退休及撫卹等人事行政事宜，由各部會之主管長官或部內之單位負責，而不在行政組織系統之外，另外設置獨立的人事機構。此制度正可彌補獨立制的一些缺失，但因各部自管力量不集中，易陷於各自為政、零星散亂，規模欠完整。

¹⁵ 同註 14，頁 34-50。

正因部外制與部內制尚有一些缺點，另一種人事體制為擷取部內制與部外制優點而成立的折衷制，此制在英國，文官委員會(Civil Service Commission)係獨立於行政組織系統之外，專管公務員考選及體檢機構，地位超然中立，不受政治影響與內閣干涉。另外，還在文官部(Civil Service Department)內設置各單位，以掌理俸給、任用、考核等人事行政事宜，各機關並設有人事分處(Branch Of Establishment)，以秉承文官部之命，辦理各機關人事行政事宜。¹⁶

我國現行「人事管理條例」是政府機關各人事機構設置及人事人員管理的主要依據，自民國 31 年 9 月國民政府時代制定公布，施行迄今已近 60 個年頭，各政府機關援依該條例設立超然獨立的人事機構，自中央五院到地方縣市鄉鎮，自成完整的一條鞭體系。經過多年的運作，一般而言一條鞭的獨立制，對過去組織目標與任務大都有具體貢獻。但進入 21 世紀後，全球化網際網路化及地方自治法制化，組織求快速反應環境變化之需，地方政府要求彈性用人之際，學者摩根(Morgan)認為：一個領導者期望的組織變革是愈變愈有利，所以他必須精心設計使組織獲得運作更為有效並能達到平衡的成長，且能保持合時性與彈性化等利益要求。¹⁷ 下面的訪談內容，回應了上述的論點。

「各層級機關目前均有法定編制之人事人員，應是體系分明，但是人事單位的業務是否需要根據時代之演變而有所精簡，遷動人事人員是否可相對的精簡，例如放眼先進國家，似未聽說有自強活動，補助旅

¹⁶G.K.Fry *Reforming the Civil Service*, Edinbourg: Edinburgh University Press, 1993, PP 231-241。

¹⁷Morgan.J.S.*Managing Change*.New York : Mc Graw-Hill, Co, 1972, pp 133-134。

遊康樂活動、不休假獎金等人事室經辦的業務，如今公務員的待遇已非昔日可比，上述不合時宜的措施若能檢討存廢是否就有精簡人事員額的空間了？」(A3)

「傳統人力資源管理，作法上較為保守，堅守機關中幕僚角色，說難聽一點，就是太被動，祇會在法規堆中，死抱法令，一加一，一定二，沒有任何彈性。不過倒是滿守份際的。就人事機構的一條鞭體制而言，上面捉的牢牢死死的，考績、任免一把捉，下面人事人員也聽命上級，使服務的單位首長命令打折，要獎懲一個人，拖好久。」(D3)

「知識要管理，少一分行政，多一分管理，公務人員要思考特色在那裏，不是尋找責任單位或人員，要有合作之人事機構體制。」(H3)

「人事機構的組織僵化、層級太多、行政牛步化不符知識經濟時代扁平式的組織管理概念，呈現重複重疊的人事及編制冗員過多，效率差、下情未能上達、階級意識濃厚，嚴重阻礙組織變革，以人性及社會學的角度觀之，易造成同仁之間的疏離感，無法對組織發展目標，凝聚共識，績效難以彰顯。」(L3)

這些受訪者意見雖不能代表所有公務員意見，但實施近 60 年的部外人事體制，在人力資源組織變革管理方面，難以使機關活化，甚至造成疏離感，現行人事體制的部外獨立制，應朝向折衷制或趨於部內制，使行政機關首長加重對人事人員的考核權，使業務推動不致僵化。

根據行政院人事行政局就行政院所屬各機關人事機構的統計，人事機構數係逐年增加，成正成長趨勢。

表 3-1

行政院所屬各機關人事機構數統計表

中華民國六十五年至八十七年十二月卅一日

	總 計		人事處		人事室		人事管 理 員	
	機構數	%	機構數	%	機構數	%	機構數	%
65 年	1,938	100	16	0.82	967	49.90	955	49.28
66 年	1,962	100	16	0.82	996	50.76	950	48.42
67 年	2,029	100	16	0.78	1,027	50.62	986	48.60
68 年	2,067	100	19	0.91	1,089	52.69	959	46.40
69 年	2,170	100	19	0.88	1,118	51.52	1,033	47.60
70 年	2,202	100	24	1.09	1,163	52.82	1,015	46.09
71 年	2,242	100	27	1.20	1,179	52.59	1,036	46.21
72 年	2,266	100	27	1.19	1,283	56.62	956	42.19
73 年	2,473	100	26	1.05	1,303	52.69	1,144	46.26
74 年	2,711	100	26	0.96	1,365	50.35	1,320	48.69
75 年	2,852	100	27	0.94	1,384	48.53	1,441	50.53
76 年	2,914	100	27	0.93	1,409	48.35	1,478	50.72
77 年	3,059	100	27	0.88	1,422	46.49	1,610	52.63
78 年	3,138	100	27	0.86	1,444	46.02	1,667	53.12
79 年	3,212	100	27	0.84	1,474	45.89	1,711	53.27
80 年	3,253	100	27	0.83	1,479	45.47	1,747	53.70
81 年	3,402	100	27	0.79	1,507	44.30	1,868	54.91
82 年	3,484	100	27	0.77	1,512	43.40	1,945	55.83
83 年	3,638	100	27	0.74	1,513	41.59	2,098	57.67
84 年	3,684	100	26	0.7	1,535	41.66	2,123	57.64
85 年	3,729	100	26	0.7	1,546	41.46	2,157	57.84
86 年	3,789	100	26	0.69	1,578	41.65	2,185	57.67
87 年	3,859	100	26	0.68	1,655	42.88	2,178	56.44

資料來源：人事行政局企劃處。

依上表統計顯示：民國 65 年至民國 87 年間，人事機構總數由 1,938 個增加到 3,859 個，幾乎成長了兩倍，其中以台灣省人事機構最多，共 2,468 個，佔總機構數的 38.59 %，超過總機構數的 1/3 強。另在人事機構名稱方面，設有人事處、人事室和人事管理員，依組織層級及員額多寡而定，尚屬合理，其中以設「人事處」和「人事室」分別增加 0.16 % 及 9.67 %；「人事管理員」部分則與「人事室」增加幅度相近，為 9.55 %，足見我國政府組織結構逐年成正成長，日趨龐大下，公務人力也不斷跟著成長，造成金字塔的科層組織愈築愈高。

第二節 考試分發訓練的人力開發管理

人力資源管理有一項重要任務，就是依組織目標與任務需要，開發人力供給組織運用。在 1960 年代，將人力開發過程，稱為人力計劃(Manpower Planning)，也就是對於人力需要、管理發展及所需支援系統(Support System)的預測，以便提供資訊確保組織發展。

於 1970 年代中葉，再以人力資源規劃(Human Resource Planning)取代原來的人力計畫(Manpower Planning)。¹⁸我國公務人力規劃可溯自民國 65 年由行政院人事行政局進行的「人力狀況判斷」，研訂「長程革新計畫」，因此計畫中發現對人力預測、

¹⁸ 何永福，楊國安，<<人力資源策略管理>>。台北：三民書局，民 82，頁 4。

人力運用與人力培訓等尚有諸多問題，於是由人事行政局洽請行政院經濟建設委員會協助，設計公務人力作業規定，實施專業訓練，於民國 66 年擬定近程公務人力計畫，包括人力需求預估、人力獲得規劃、人力培訓、人力運用及人力檢查等五項。

我國常任文官的任用係以「公務人員任用法」為基本任用體制，該法第二條規定：「公務人員之任用，應本專才、專業、適才、適所之旨」，同法第四條復規定：「各機關任用公務人員時……其學識、才能、經驗、體格，應與擬任職務之種類職責相當……」。然常任文官在取得公務人員任用資格前須依「公務人員考試法」或「專門職業及技術人員考試法」等規定，完成一定考試程序後，始具公務人員任用資格。依目前國家考試概分為「公務人員考試」、「專門職業及技術人員考試」、「公職候選人檢覈」及「檢定考試」四種。以常任文官的任用而言，係依「公務人員考試法」規定，參加高等考試、普通考試或初等考試、另為特殊性質機關之需要及照顧殘障者或原住民就業權，亦適時舉辦比照高普初等考試之一、二、三、四、五等特種考試，依行政院人事行政局的統計，民國 65 年至 87 年間高普初等考試及格分考人員，由 65 年的 1952 人至 87 年的 9092 人，成長了將近 5 倍。這段期間適值我國經濟發展顛峰期，企業與公務人才需求大增，也為台灣創造經濟奇蹟。

表 3-2 行政院所屬各機關考試及格分發統計表
中華民國六十五年至八十七年十二月三十一日

考試類別	總計	高等考試	普通考試	初等考試	特等考試
年度					
六十五年	1,952	433	1,041		475
七十年	9,115	1,465	2,306		4,516
七十五年	5,878	1,235	1,841		2,271
八十年	10,516	3,218	4,450		2,848
八十一年	16,366	5,388	4,931		6,047
八十二年	21,195	5,112	4,755		11,328
八十三年	18,918	3,484	4,109		11,325
八十四年	15,363	3,219	3,011		9,133
八十五年	12,234	2,420	1,855		7,959
八十六年	6,284	1,726	1,283		3,275
八十七年	9,092	1,535	1,087	361	6,109
中央各機關	32,499	785	342	177	1,945
台灣省各機關	4,344	372	354	88	3,530
台北市各機關	1,225	319	355	89	462
高雄市各機關	274	59	36	7	172
其他	--	--	--	--	--

資料來源：人事行政局人力處

備註：八十五年以前特種考試等級為甲等、乙等、丙等、丁等四等。

另依公務人員考試法第二十條規定：「公務人員各等級考試正額錄取者，按錄取類科，接受訓練，訓練期滿成績及格者，發

結業證書，分發任用」。至於公務人員升等考試指現任公務人員升任高一官等或高一資位，所舉行任用資格考試，如「中央暨地方機關公務人員升等考試」、「關務人員升等考試」、「台灣地區省市營事業機構人員升等考試」等。

我國政府體認到國家永續發展推動的基石就是公務人員，為對公務人員提昇素質，成立了多達六十多所訓練機構，各訓練機構各主管機關依業務需要分別成立，彼此互不統屬，訓練資源無法有效運用，其中較具規模者有行政院人事行政局公務人力發展中心、地方行政發展訓練中心(前省訓團)及公務人員保障暨培訓委員會為應文官培訓需要而成立的「國家文官培訓所」。據行政院人事行政局公務人力發展中心統計，自民國 75 年至 86 年間高普考錄取委託該中心訓練的人數中，以民國 79 年 888 人最多，民國 81 年 739 人次多，民國 75 年為 103 人，民國 85 年以後，沒接受訓練高普考錄取人員。後來，考試院下設的文官陪訓所，主辦召訓高普考試錄取人員訓練，行政院人事行政局公務人力發展中心則退居協辦。

表 3-3 人事行政局公務人力發展中心辦理受委託訓練人數統計表
中華民國七十五年至八十六年十二月三十一日

受委託機關及性別	受 委 託 機 關										性 別	
	合 計	高普考及格人員	國有公用土也清查人員	營建署所屬各國家公園	地政機關登記人員	研考會計畫人員講習	文建會義工	陽明海運	教育部學校行政人員	退輔會	男	女
75 年	103	103									44	59
76 年	840	534		109	197							
77 年	775	701						74				
78 年	560	560								218	342	
79 年	888	888								438	450	
80 年	1330	549	82			624	75					
81 年	1191	739				313	39		100			
82 年	1268	505				763				666	602	
83 年	663	372				291				260	403	
84 年	759	353				406				291	468	
85 年	250					126				124	140	110
86 年												

資料來源：人事行政局公務人力發中心

說明：高普考基礎訓練自七十五年起改為委託訓練。

「公務人員訓練進修法」於民國 91 年 1 月完成立法並公布施行，其中第四條明定：考試錄取人員必須參加訓練及格，始取得考試及證書，正式分發任用，初任公務人員必須接受職前訓練，升任官等(委任晉升荐任、荐任晉升簡任)須接受晉升官等訓

練以及初任各官等主管人員(初任委任主管、初任荐任主管、初任簡任主管)接受主管人員管理才能發展訓練。上述晉升訓練，皆為國家文官培訓所的業務重點。該所自國 88 年 7 月成立至 89 年 1 月六個月期間，已辦理考試錄取人員訓 17 班次，共調訓一千餘人，至委任公務人員晉升荐任官等訓亦辦理專業課程及共同課程訓練班各一班。¹⁹

公務人力資源的開發，在現行體制下，欲借重企業人力，進行產官學交流，在現行制式化的考試錄取後統一訓練、統一分發的模式下，訓練是完成考試過程的一部分，且目前民間企業人才欲與公務機關公務人員交流，除政務人員與機要人員任命者外，其餘事務官因涉及「公務人員任用法」之限制，人力資源管理在這個部分是很難有較大彈性策略施展空間的。如下面的訪談：

「傳統公務人力資源管理在我國文官制度實施多年，順利運作並創造了舉世肯定的台灣經濟奇蹟上，仍值得嘉許。但在過去時代的那套管理模式要套在現代上，我認為行不通，人事機構不應太偏重外在的規範，而忽略了內在有潛能的遴用和陞遷，人力資源管理應可在現有制度下，設法改善。」(E3)

「考試分發是可以接受的制度，但必需搭配適當的彈性，才不會因僵化而阻礙進步。例如經考試及格分發的人員，雖有試用期間，但何曾聽聞試用不及格者？會考試的不一定會做事或勇於任事，雖說到任後也有考評，但我們的制度真能汰劣除惡？又在考試制度之下，目前幾無晉用

¹⁹ 蔡榮桐，吳進財，〈優質的文官培訓——談國家文官培訓所之設立及發展願景〉，〈〈公務人員月刊〉〉，第 45 期，民 89，頁 4-12

公開、公平、有水準的徵求途徑輔助是必要的。」(A3)

「考試分發無法全國透明公開，人才進用不易迅速。」(G3)

「舉才考試分發，要有被重用之價值與尊嚴。」(H3)

「人事法規太過繁雜，解釋太多，層級節制，授權不夠，要用一個人，申請分發，一等就是半年，放榜了還不一定分發得到，分發了不久，又要走了。影響整體業務，人事跑來跑去，最後還落場空，我認為應予授權，用人應有一套彈性的辦法，不要太嚴苛，太過僵化。人事報表也太多，太形式化，蓋太多章，沒效率。」(K3)

「考試分發此乃封建社會人事進用制度下的延伸，未能有效結合生涯發展對工作期許的認同、態度乃至於回饋心理，故未能發揮個人潛能貢獻組織。」(L3)

「考試分發的缺點在於僅憑考試無法遴選到真正有能力、有專長的人，而且分發時，機關無選員權，所分發不一定是機關需要的。」(P3)

誠如受訪者所反應的，我國行之多年的考試分發任用制度，任用前統一集訓，在過去風平浪靜的科層組織環境，新手可慢慢的向老手見習，但現代組織環境裏，已無新手上路慢慢摸索的時間與空間，人力資源管理亦無法再因循傳統，被動的做幕僚行政工作而已，必須跟著組織打拼開創組織生存活力。

第三節 功能導向的人力發展管理

要提昇公務人員的工作職能是要加強訓練 然而眾多的公務人員要處理推陳出新而又複雜的工作，光靠專業技術功能是不夠的，誠如此次華航澎湖海域空難事件，打撈殘骸不但要有打撈的工具與技術，還要有海流、天文氣象相關資訊及安撫罹難者家屬的心理衛生保健知識配合，並具有人際溝通與協調等多種能力，始克其功。以上述事件為例，過去的交通專業功能人員，或海巡

署的航海公務人員，均無力或獨立完成妥適善後的能力。

人力資源發展(Human Resource Development ; HRD)依納德勒(Leonard Nadler)的定義為：在特定時間內有組織性的學習經驗，可增加改進工作績效或成長的可能性，人力資源發展可分為訓練(Training)、教育(Education)及發展(Development)。杜.塞蒙(De Simone)和哈里斯(Harris)則認為人力資源是組織設計的一套系統性和計畫性活動，提供成員所需要的技巧，以迎合現在和未來工作的需求。另外一位學者凱莉(Kelly)則認為人力資源發展是一種方法，設計來使個人從事任何形式的教育和學習經驗，以得到較多的知識、較高的資格、新的技巧和個人工作的改善。²⁰由上述幾位學者定義中，可以看出人力資源管理應不只是功能的靜態學習而已，強調以各種不同的任何活動和形式，使學習者獲得工作上所需的技巧和資格。

我國現行公務人力培育，著重功能導向，專業知能導向，訓練課程與訓練目的，也都訂在專業技術課程的傳授、授課鐘點數、專業科目師資方面，評量也僅止於專業知識能力在職場上的表現為已足。但這種專業知識在解決政府組織改為財團法人化、民營化或其他裁併、裁撤委託外包等方案時，傳統或原始考試進用的專業知識、技能，足以應付員工的抗拒嗎？答案不難想見。是以吾人認為人力資源發展是一個教育、磨練、知識態度、行為的學習過程。並非單一專業知識、技能的功能訓練，人力資源是

²⁰ 陳金貴，〈人力資源發展的新趨向——公務人員職能的提昇〉，〈〈公務人員月刊〉〉，第40期，民88，頁6-14。

多元能力培養、訓練、矯正的活動，並以達到全方位，多功能能力為最終目標。所以，「人力資源發展」也是標桿學習和終身學習，屬於人力資源管理內的一部分。

傳統公務人力資源管理受到金字塔型的科層組織影響，要推展上述標桿學習、組織學習和終身學習的目標，會出現態度保守的公務人員繼續因循苟且，不思突破創新、應該都是可預料的。

我國中央政府正面臨中央政府再造的行政院組織法修正，人力之發展、培育都需要人力資源管理者密切配合。換言之，人力資源發展應隨時配合組織發展的需要，作適質(Right Quality)、適量(Right Quantity)和適時(Right Time)人力支援，所以將來行政院組織法修正時，應事前作好人力規劃，妥適安置或優退多餘人力，也是現階段人力資源發展的核心工作。依瓦克(J.W.Walker)就人力預估可分為四種模型：員工供需預測是簡單預測模型，若行政院組織法修正，須安置裁撤機關或合併機關後多餘員額則使用迴歸分析等法預估人力。

另外在限制條件下可使用最適化之模型預估，最後一種是整體性之模擬模型預估人力，此整體性模型是用各種技巧之組合，於某些計畫下所可能產生結果時使用。我國為因應未來「小而能」「小而強」政府改革趨勢，由人事行政局從嚴管制各部門用人，並推動公營事業民營化，從 89 年的公務人員總數 602,407 人，與 86 年相比，計減少 23,328 人，成長率為負的 3.73 %，另辦理二次精省優惠措施，計精簡 13,667 人並透過人力評鑑方式，評估機關用人合理性及推動採取替代性委託外包或志工服

務等方案，以紓解用人需求。²¹

第四節 普化獎酬的人力維持管理

普化式獎酬係政府對從事公務之人員，在從事公務一定期間後，不區分職務高低職責程度、工作效率與效能，於年終時均給予同一標準金額的獎金制度。目前我國各機關學校員工(含臨時人員)每年年終工作獎金、不休假獎金(加班費)及退職人員慰問金等發給，均採此方式。

要吸納優秀人才到公務部門服務，合理待遇，甚至說較高的薪俸獎酬是重要關鍵因素。我國「公務人員考績法」第七條規定：甲等晉一級並給予一個月俸給總額獎金，乙等晉一級，給予半個月俸給總額獎金。「公務人員考績法施行細則」第九條復規定：「依本法給與之年終考績獎金，或另予考績獎金，以受考人次年一月之俸給總額為準，專考績獎金，以銓敘部銓敘審定當月之俸給總額為準。」這是現行公務人員考核獎勵的法律明定獎金。另外每年農曆春節時，由行政命令訂定全國軍公教人員工作獎金發給要點，服務滿一年，通通發給一個半月年終工作獎金。由於年終工作獎金發給標準不分職務高低，工作努力程度，至年終服務滿十二個月都一樣給一個半月獎金的制度，屬於普化式的獎酬。

依學者道拿倫(Donnellon)和史古力(Scully)的看法：「欲改革官僚體制的反功能特徵，必須同時改變報酬制度。輕忽報酬制度改革必要性，將對以團隊為基礎的後官僚組織發展，產生嚴重的

²¹ 朱武獻，〈新世紀公務人資源管理的願景〉，〈〈人事月刊〉〉第3期，第33卷，民90。頁5-7。

障礙，我們必須改變報酬結構，以支持後官僚體制。」²²

由於激勵(Motivation)是基於對員工動機與願望的了解，而以獎勵或鼓舞的方式，刺激誘導員工，以符合管理目標的行為，所以激勵也是一種激發工作潛能，鼓舞員工工作情緒及確立賞罰遊戲規則的人力資源管理守則。

激勵最常被引用的理論有巴納德的貢獻平衡理論：認為員工願意為組織付出貢獻，乃是因組織能夠提供誘因，以滿足員工，故貢獻與滿足是相對的，而組織的生存與發展，有賴於貢獻與滿足的平衡。所謂貢獻也就是員工這方面願意為組織任務所付出的行為與績效。而誘因是組織為滿足員工所提出的報償。當然員工的貢獻評量標準，在公務上有時是很難訂定的，尤其是跨年度的長期基礎研究，如農業技術的基礎研究，研究初期很難在表面上看到明顯進度，此時研究者的道德修持就顯得很有必要。依顧慕晴教授的觀點，「道德因素」的範圍包括三個部分：道德觀、價值觀與責任觀。「道德」是發生於團體中，乃是規約社會行為的價值體系。²³ 另一個激勵理論的學者是弗洛姆(V.H Vroom)的期望理論，認為：效價(Valence)係指個人對某結果的效用價值之主觀評判，即某結果對個人需求的重要性與價值或吸引力；助益性(Instrumentality)係指一階結果和二階結果之間，員工會主觀衡量其間的關聯性和助益性；期望則透過個人努力行為以獲得一階結果之可能性的主觀估計。所以激發力量=效價 × 期望，若員工認為努力會有好的績效，而好的績效會有好的報償，且該報償能滿足個人的需求，則會產生最大的激發力量。²⁴ 人力資源的管理，就要了解員工的期望取向，工作態度與道德觀後，擬定激勵策略，發揮員工真正潛能。

²²Donnellon And Scully，引自林文燦，〈公部門待遇制度背後邏輯之探討—官僚體制與待遇制度之關係〉，〈〈人事月刊〉〉第31卷第2期，頁2-20。

²³顧慕晴，〈行政人員倫理行為之維持-道德(virtue)途徑的探討〉，〈〈中國行政評論〉〉，第6卷第1期，頁27-42。

²⁴同註14，頁368-378。

在下列這些受訪者認為普化式獎酬沿襲至今，有其時代歷史背景，為避免複雜，而又過於主觀的考評應制定一套客觀公正的規範區隔努力和不努力的人。

「人人有獎與功績獎酬各有利弊，惟如有明確、信度之獎賞指標，則可實施功績之獎酬，否則，徒增怨懟及不公允。」(C9)

「普化式的人人有獎，讓人覺得我何必努力？給獎表示肯定，既然被肯定了，如何說他不努力？如果不能把努力者與混混者，有成就者與應付了事者等明顯區隔與對待，那就是人民公社式，會有競爭力嗎？」

「績效提昇與薪俸是繫繫相關的，目前政府財政困難，好幾年沒有按物價指數加薪，人人有獎的制度更無助於公務人員士氣提昇，應有必要以績效標準做為薪俸發給基礎。」(D9)

「普化式的人人有獎易造成齊頭式的平等，實質上的不平等，效率、士氣必然相對低。」(I9)

「政府今年試行的績效獎金制度，獎金額度太少，尤其個別獎金部分才幾千元，那能和台積電比，一個輔導得到世界級發明比賽得獎訓練師，才記個嘉獎，實在很難說有誘因。就有兩套給俸制度，搞得新進人員團團轉，薪俸應有一套高額機制，始有更多人到公務部門來。」(K9)

另有受訪者認為普化獎酬也具有激勵團隊士氣效果，沒有什麼不好的：

「年終工作獎金是機關團隊成果，一定要普化式，創新而有績效者是

小組或個別的。」(H9)

「制度是立意良善，但是人的因素而曲解了原意，問題出在領導者的思維態度價值判斷，能否勇於任事等原因而導致結果的負面效果，因此，領航者帶領大家朝設立的願景前行而達成目標，統統有獎又有何妨？比方台積電的績效獎金連工友皆有，皆大歡喜經營模式不是很好嗎？」(L9)

「年終工作獎金如以慰勞員工一年的辛勞為目的，且政府財政良好時是無可厚非的，有其歷史背景，對傳統組織的領導者與屬員間具有凝聚力的效果，但若以現代企業工作績效觀點，普化式人人有獎不具留住優秀人才作用。」(N9)

「普化式的人人有獎並非不好，只要每個成員能完成機關的業務要求。」(Q9)

「一個半月的年終工作獎金是基本的鼓勵，我認為應普化的發給；考績獎金是工作績效獎金，發給工作表現好的人，視獎金作用而定，不是普化就都不好。」(R9)

「公務人員考評不易量化，避免紛擾，各機關都傾向普化式獎勵。」(V9)

由上述訪談中，了解到各機關鑑於績效獎勵制度評量難於量化、客觀，為避免公平、公正被質疑，實務上都還沒排除普化式的獎酬，這對財政困難的組織或機關，尤其是地方政府或機關，每到春節過年就財政吃緊，發不出獎金，需向中央政府伸手借貸，造成財政更加惡化，要人力維持管理不易。

第五節 職位絕對保障的人力確保管理

世界各民主國家的事務文官，都由國家制定法律予以職位保護，如美國、法國、日本、德國等，均有完整保障規定。我國在司法院大法官會議解釋文第 187 號、201 號、243 號公佈後，對公務人員重大權益事項已獲得較合理保障，突破過去傳統的特別權力義務關係，我國有關公務人員的保障除了上述大法官會議解釋外，憲法第 83 條及憲法增修條文第五條亦有統合性規範，即公務人員保障事項由考試院掌理。考試院為配合憲法增修條文規定，並成立「公務人員保障暨培訓委員會」，於民國 83 年研提「公務人員保障法」草案，立法院於八十五年審議通過，同年十月十六日公佈施行。使我國公務人員受到法律具體保障。

「公務人員保障法」第一條規定：「為保障公務人員之權益，特制定本法。本法未規定者，適用其他有關法律之規定。」例如，機關對於公務人員專案考績一次記二大過免職，依公務人員考績法第十七條規定之「復審」、「再復審」程序，與公務人員保障法之規定不同，應適用公務人員保障法之規定。另外，如公務人員保障法未規定之事項、適用其他法律規定，如公務人員保險法之規定。如此一來，反而對公務人員保障更臻周延慎密。我國公務人員保障法保障對象，依第三條規定是排除政務官和民選公職人員，適用對象為法定機關依法任用、派用之有給職專任人員及公立學校編制內依法任用之職員，適用對象與範圍相當廣泛。

公務人員保障法保障的項目，依第二條規定：包括公務人員身分、工作條件、官職等級、俸給等有關權益之保障。其中最重要的是身分的保障，也就是公務人員職位的保障，非有法定原因、依法定程序，不得任意免職或為其他身分之變更。至於公務人員身分則是依法任用，經銓敘審查合格之現職人員。在民國

85年10月16日公務人員保障法未公布施行前，除上述大法官釋憲文外，公務人員身分並沒有明文保障。

法律對公務人員賦予保障，公務人員相對要負責任。當公務人員違反法律違背職務行為時，是否要課予責任？在我國「公務員懲戒法」第二條規定：公務員有違法、廢弛職務或其他失職行為，應受懲戒。懲戒的種類共分六種，為撤職、休職、降級、減俸、記過及申誡等。其中以撤職最嚴重，撤除現職外，並於一定期間停止任用，其期間至少一年。是以綜合公務人員保障法，對公務人員身分的明文保障，及公務人員得提起復審、再復審等規定觀之，一位工作消極而不戮力工作的公務員，他的職位是受保障而不會被剝奪的。有了這層保護傘，就產生官僚的文官。在受訪者中對公務員職位絕對保障回應如下：

「公務員職位不可絕對保障，這會造成一些人佔著茅坑不拉屎，不公平的現象，將使敬業者心生浮動，結果是士氣低落，國力沉淪。」(A8)

「公務人員職位應該有一個淘汰機制，以免尸位素餐的情形。」(B8)

「外在環境在變，身為政府公務員也要調整，總不能跟著企業後面追，否則就枉費國民的納稅錢了。都什麼時代了，還能抱著鐵飯碗飽餐，不聞問路邊的乞丐嗎？不適任的人，經過職務調整、訓練後仍無發展者應予淘汰，不能給予絕對保障職位。」(D8)

「我認為公務人員職位要適度保障，但絕對保障就是過度保障，這會腐蝕國本的。」(E8)

「個人較趨向於相對保障，原因在於職位是個表徵，職位高、權利義務高，相對的薪資待遇也要高，負的責任也要多，國家才有競爭力。」(I8)

「絕對保障是早期公務人員進入公部門服務的主要誘因，那時公務人

員薪俸低，只因職務固定，職位有保障，才有辦法引進這麼多優秀人才。當然時代已不同了，人民要求也高了，這套官僚的絕對官位保障是應該檢討不用，尋求共識的時候了。」(J8)

「身處在後現代思維的環境中，一切皆如此不確定，這是股潮流，不進則退，若以舊思維來看現代事，則處處顯得矛盾，相對保障較能彈性應變。」(L8)

「採取絕對保障將造成不適任的頑劣分子無法淘汰。」(Q8)

由上述的訪問，可得知，絕對的職位保障，是舊時代的產物，公務人力的維持管理，也應有所轉變，不要一味尋求人力維持與穩定，而忽略了職位功能不能發揮時的人事管理措施。人力資源管理應有壯士斷腕基本信念，那些扶不起來的阿斗，應可採用「公務人員考績法」、「公務員懲戒法」等相關規定，做妥適處理。

第六節 成本效率的人力績效管理

傳統公務人力管理重心是著重內部的成本效率方面，並以工作過程是否符合效率要求，所支出運用的人力、財力、時間是否合乎成本？能否儘量降低成本？較少考量外部環境，顧客的變動和需要。以人力資源勤惰管理為例，機關注重員工是否一天上班八小時的時數，有否準時上下班。員工出差報支車費時，可否降低搭乘車種標準以達到降低成本要求等。

另在工作程序上，著重效率、統計數字、數據資料，如交通部門對春節旅客運輸的班次，運輸旅客量等。至工作內容方面，也十分重視所耗費的成本多寡。如工程設計發包金額，為了降低

成本考量，所設計圖案，往往低於正常水準成本，造成民間營建業者殺低價搶標，結果營建工程不是偷工減料就是虧本倒閉，要不然就是變更設計，產生政風上的弊端。傳統注重效率成本的人力績效管理，還有明顯的情形是人力資源發展的人力培訓機構，為了降低成本，儘量增加學員教室與學員宿舍的容納數，各種訓練班次及上課時數並儘量遴聘綜合性師資，減少專業老師數量，降低授課講師費支出，以節約預算經費。

降低成本的結果，如未符服務品質的維持或提昇，仍然不能視為有績效；增加效率的結果，如未符民眾要求的效果，也只是工作手段的進步。要達到績效的目的，應效率、手段和結果品質相互結合始為功。我國在過去傳統理性型模的組織架框下，事事講求機械論價值觀的效率，強調以「理性」、「效率」、「控制」、「技術」與「穩定」為基本核心價值，所以，在實證論的世界觀主導下，理性型模標榜的價值中立工具理性，設法經由理性化的生產過程，將效率極大化。在效率至上的旗幟下，理性型模將其結構安排與流程，透過各種法規制度之建立，予以形式化及非人化，符合工具理性之要求。²⁵

企業界最重視成本效率原則，效率高成本低，幾乎是營運的最佳指標，公共行政組織肩負國家政策責任和公權力施展作為，公務人員的任用敘薪皆有立法保障，所以，目前，企業界盛行的「123」管理原則，²⁶就無法完全移植到公務部門來，倒是尚未民營化的政府公營事業機構可加以引用，創造績效。

²⁵ 彭安麗〈創造新典範的管理模式〉，〈〈人事月刊〉〉第 32 卷，第 3 期，民 90 頁，7-10。

²⁶ 「123」管理原則，是企業界精簡用人原則即僱用 1 名員工，給予 2 份薪水待遇但是必須負擔 3 人份的工作。

台灣已在 2002 年 1 月正式加入世界貿易組織(WTO)，傳統理性型模的成本效率原則非要揚棄，而是要使效率與外界環境變化互動結合。多年來，在一年一度發表的「世界競爭力」報告書裡，台灣公部門的行政效率遠居後段，許多企業界領袖私底下戲稱：「還好政府效率太差，否則又如何能彰顯對照出我們私部門的競爭力呢？」²⁷

人的管理是用藝術而非管制、控制，傳統科學時期的效率原則是投入最少成本產生最大效益；人亦非機械，只求不斷生產而無適當保養，最後還是折損人才。在追求績效的目標，人力資源管理仍應注意合法的過程、合理的指標和合情的考評，同時運用激勵的各種誘因，激發潛能，主動發揮，與效率與效果兼具，創造實質的績效。過去政府為提昇效率，也實施政府改造運動，如民國 82 年至 85 年實施的員額精簡 5 % 的計畫，和民國 88 年台灣省政府業務功能與組織調適方案及最近民國 91 年由總統親自主導的政府改造方案，重新修訂「行政院組織法」，精簡中央政府組織與員額，裁併或裁撤中央機關與員額數，以達到小而美的成本效率原則。成本效率原則須有先進作業機具的支援和和善的組織文化作基礎，而先進機具使用與營造良善的組織文化，正是人力資源發展管理與人力資源績效管理的重要任務，此次中央政府改造計畫是否能成功，人力資源管理者的角色發揮，也扮演重要角色。

²⁷ 徐木蘭，〈新公務人員的工作觀。〉，〈〈公務人員〉〉，第 66 期，民 90，頁 2-3。

第七節 恩給式退撫的人力報償管理

一個公務人員進入公務體系內服務，除了俸給待遇、陞遷調任、組織環境、發展空間、職務性質等因素外，另外一個重要誘因是退休撫卹的因素。尤其是在「公務人員退休法」與「公務人員撫卹法」於 84 年 7 月修正施行前進用的公務人員，那種由政府編列預算支付的退撫金，公務員本身不出一毛錢就可在退休或身亡時，可得到一筆退撫巨款，且享有優惠利率 18 % 的退休金存款，更是早期台灣清苦農業社會，進入公務部門考量的重要因素。

恩給制退撫是君王制度下的封建產物，將公務員退休、撫卹金視同國王的恩賜，而非公務員的法律權利，退休撫卹金來源由國家籌措編列，公務員不須負擔。如日本在 1959 年制定的「國家公務員法」規定：「對於工作忠實，服務相當年數而退職之職員，須給與恩給；對於因公負傷或致病而退職者，或因公死亡者之遺族，得按法律規定，給予恩給」，其支付由國庫負擔。我國「公務人員退休法」及「公務人員撫卹法」在民國 84 年 1 月修正施行前，退休撫卹金，亦採由政府籌措，公務人員不須負擔的恩給性質給予制度，且享有退休儲金、利率優惠的待遇。在退撫二法修正前任職的公務員年資，仍依舊制，退撫金由國庫編列支付，並享 18 % 利率退休金優惠存款。

人力資源管理以「取才用人」為第一要義，考試取才自古開始，這種用人為才的方式，就是「人才主義」，也是人力資源管理的核心主題。與才能制大異其趣的是「恩給制」，恩給制不是

以人才為唯一考量，而是君王體制下，視公務員為家臣，由國王給家臣的賞賜。如日本在第二次世界大戰以前，對於忠實，服務相當年數而退職之職員，給予恩給金。並分為普通恩給、增加恩給、一次恩給三種。普通恩給條件是在職十七年以上，無失職原因；增加恩給是針對因公傷患疾病者支給；一次恩給是發給在職三年以上，不滿十七年而無失職原因退職者，一次支給之。²⁸

我國在民國 84 年 7 月 1 日以前實施的「公務人員退休法」及「公務人員撫卹法」規定，公務人員服務達到一定年資或屆滿一定年齡而退離其職時，或在職亡故時，政府基於體卹對其遺族所給予的退休金或撫慰金，並全數由國庫負擔的制度，即具恩給性質。修正前的「公務人員退休法」第四條規定任職五年以上年滿 60 歲或任職滿 25 年者，應准其自願退休。同法第五條又規定，年滿六十五歲者應命令退休，並於第六條規定退休金之給與為一次退休金與月退休金或兼領月退休金。在「公務人員撫卹法」第三條規定：公務人員有病故或意外死亡或因公死亡等情形者，給予遺族撫卹金。撫卹金分為病故或意外死亡者給與十年；或因公死亡者，給與 15 年，冒險犯難或戰地殉職者，給予 20 年等三種。並於施行細則中明定退休金與撫卹金經費分別由公務員服務機關為分擔基礎，即隸屬中央機關者由國庫支出；於省市層級服務者，由省市庫支出；屬於縣市層級服務者，由縣市庫支出，屬鄉鎮市層級者，由鄉鎮市庫支出，其他屬公營事業機關服務者，由各該公營事業機構支出。由於恩給式的人力報償屬舊時代的舊思維，但有其時代背景，對文官永業化有很大的助益，但這種酬

²⁸ 日本退休制度，原名恩給制度，將公務員退休給與視為國王恩賜，由國庫全數負擔，戰後制定「國家公務員法」，將恩給納入，1959 年文官恩給併入「互助會法」改為年金制。

賞式的制度，在現今求才殷切的時代裏，一切講求業績盈餘主義下，與菁英人才期望的報償標準，有相當大的落差。

「退撫保障是對以前因渡海來台及國家經濟困乏，致公務員待遇不佳而設立的制度，現在起應體認社會各階層的現況做合理的調適，以免過度保障而遭民怨。」(A3)

「退撫制度，從 84 年 7 月 1 日起修正為年金制，很合理這才不致像台鐵一樣，被退休員工的退休金壓的喘不過氣來。」(C3)

「退休金是養老金，現在的多元社會也是小家庭的社會，公務員如果沒有一筆退休金做保障，要全寄望過去傳統社會的『養兒防老』想法，不可靠，也太冒險了。公務人員待遇調整後，恩給式的國庫負擔方式可逐漸的改為國家和公務人員共同負擔，這對公務員衝擊較小也符合公務員任用時契約原則。」(J3)

「退撫保障是對於一生奉獻政府機關的人員，應有的尊重和待遇。」(L3)

受訪者大部份同意早期進用的公務人員，基於任用契約之政府信用承諾原則，在新的退撫法修正前，依舊法享有恩給式的國庫支付方式，但亦有從環境改變與社會公平性的角度看退撫制度。他們的意見如下：

「法是死的，人是活的，死的法不能不講道理來約束活的人，社會價值觀有物化，並向下沈淪的跡象，目前國家正面臨全球化。自由化與數位化的變化環境，政府要在前面引導企業和人民，接受挑戰，共同承擔社會責任。公務人員不但不能自外，更應走在前頭，帶頭往前衝。不能適任的就應被淘汰，不能坐等年齡一到，領取政府支給的退休金，否則對社會也是不公平的。」(S3)

第八節 我國現行公務人力管理缺點

我國現行的組織機關在擬定組織目標，訂定經營策略時，人力資源管理(或稱人事行政、人事管理)甚少被考慮進去。也是說現行的人力資源管理，僅被定位為幕僚的角色，只要領導者喚你做什麼，你就做什麼，不能有政策或決策參議的意見。往往人力資源管理自行一個封閉的內部單位，甚少與外界互動的機會。人力資源管理者也只把人事行政份內的任免遷調、考核獎懲、人力培訓、退撫待遇、資料登記等例行性工作做好，即算達成任務，完成人事人員使命。但這些使命的完成與組織欲完成的目標，並不一定相符，甚至完全背道而馳。如以人力開發管理為例，組織任務需要的人，人力資源管理部門依法令規定遴選或申請考試，分發及格人員任用，但依高普考組系錄取分發來的人，職組、職系甚至考試類科均完全相符，卻不一定就是職務需求的人。目前農業機關就常發生農業機械職務出缺，申請該職務隸屬的農業技術職系及格人員任用，該及格人員卻是學園藝的。形成依法合格任用，卻任用非適任人員的情形。這些案例突顯公務人力資源管理與組織政策和需求嚴重脫節，也就是組織領導者不重視人力資源管理部門，而人力管理部門也不理組織目標，各玩各的不妥協現象。造成這種現象的另一個重要原因，即現行人事體制，實施一條鞭的獨立制，分割了行政組織領導者的領導權，因人力資源管理單位在獨立制下，其單位主管(人事主管)任免遷調、考核權均由該單位的人事系統主管單位長官掌控，使行政單位首長難於有效指揮人力資源管理單位人員。綜合理論與訪談實務，我國現行公務人力資源管理，有下列缺失：

表 3-4 我國現行公務人力資源管理缺失表

管理類別	管理內容	缺失情形
人事體制管理	一條鞭人事機構 (部外制)	人力資源管理單位，純幕僚角色，管理者角色單一化，缺少組織政策參與，行政首長領導權被切割不完整，人事主管機關掌控所屬人事機構
人力開發管理	考試分發任用	法令僵化，人才開發管道閉塞不靈活，取才緩慢，機關被動接受人才。
人力發展管理	人才培育訓練	重視職位功能訓練缺少綜合性360°化人才培育。
人力維持管理	普化獎酬	工作績效獎勵淪為員工酬償性質，人人有獎，失去獎優汰劣功能。
人力確保管理	職位絕對保障	人力資源管理者，對於公務人員職位的保護，過度保護促使公務人員永業化保障而官僚心態。
人力績效管理	追求成本效率	追求效率造成重視過程不重視效能和結果，追求降低成本，忽視品質。
人力報償管理	恩給退撫制	退休撫卹金由國庫編列支付給與金有如封建時期的國王賞賜家臣性質，雖公務人員不須支付任何經費，完全由國家負擔，但以科技發達，講求創造營餘之今天，此制仍難羅致尖端菁英人才。

資料提供：本文作者。

經由上表分析我國現行人力資源確有若干缺失，惟管理制度是要求變革，並非主張全盤否定，仍然有些管理措施稍加修正或加強，依然會有好成果的，受訪者在這個問題的看法如下：

「考試分發作業無法全國透明公開，考試院、行政院缺少運用尖端數位網路連線，流程不夠快，人才進用較不易迅速。」(G3)

「人力資源管理太過於制度化乃至僵硬、無效率、分配不均，尤其是人事法條多如牛毛，有礙整個人力資源的發展。」(I3)

「就遷調來看，部分機關於徵才時，限制人員年齡，造成遷調的障礙。」(O3)

「縣市政府、議會、學校教師聘用之任免遷調，『紅包』陋規時有所聞。」(Q3)

「國外大企業已有很多不簽到簽退，公司甚至還提供咖啡招待員工。」(R3)

「現行人事管理制度過於繁雜，各類人員適用不同任免、薪俸法規，尤其以專業補助費達數十種，同工不同酬，造成人員不安於位，影響工作士氣。」(U3)

當然一個管理制度，如果經過修正和評估後，仍然趕不上環境需求，就如一台機械疲乏，使用多年的老爺飛機一樣，已不堪使用，這時要採取壯士斷腕、忍痛割愛，一刀兩斷，方能保住更多生靈幸福。所以，評估結果是要廢除的制度、法令或管理措施，應毫不保留的廢止。

「傳統公務人力資源管理，由於缺電腦及其程式設計運用之輔助，各項人事管理之作業均有工作繁雜、效率不高之通病，應裝設電腦，訓練人力資源管理者成高手，帶動機關革新。」(F3)

「應以服務替代管理、鬆綁法令、取消一條鞭的機制、因時因地制宜，才符合瞬息萬變的環境。」(M3)

「HRM 最大的問題是造成公務員鐵飯碗心理、缺少服務精神沒有競爭力。」(V3)

是以，我國現行人力資源管理實有許多管理上的作法，必須修正的，有些管理策略不僅要廢除，還不能眷顧的，如恩給金的制度，那是明顯帶著濃厚封建色彩，不符知識經濟時代的制度，幸好退撫制度已在 84 年 7 月作了修正，亦即 84 年 7 月以後到任的公務人員，並不適用修正前的退休優惠條件。

第四章 知識經濟時代公務人力資源管理

進入 21 世紀後，由於受到全球化、網際網路科技的盛行影響，各地都面臨快速的變化，「知識」成了創造財富的基石。如萊斯特·梭羅(Lester C. Thurow) 所說：蒸汽引擎的發明是第一次工業革命，電器發明屬於第二次革命，當今微電子、電腦、電信、新人造材料、機器人、生物科技等六大科技的結合互動，就是第三次工業革命，此時決勝不在於自然資源，而在知識的掌握。農業經濟型態，轉變為知識經濟，邁入知識經濟時代。也就是網際網路使資訊流通更為快速透明，造成啟動第三次工業革命的主要動能。隨著知識經濟時代的來臨，整個組織環境趨向於扁平化，甚至模糊化或虛擬化，公務人力資源管理也不能停留在傳統時期的那種組織穩定性高的管理模式，所以不但人力資源管理者要作角色新定位外，在公務人力開發管理、人力發展管理、人力確保管理、人力報償管理及策略增值管理等方面，均須做一大幅度調整，方能應付此一變革所帶來的嚴苛挑戰。

第一節 知識經濟時代背景與特質

隨著世界經濟全球化的進展，貿易、投資和金融自由化已成為不可改變的發展大趨勢，同時伴隨資訊科技的蓬勃發展而導致「數位經濟」或「知識經濟」出現。²⁹ 依「經濟合作暨合作發展組織 (OECD) 在 1996 年發表的〈科學、技術和產業展望報告〉，第一次使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，並

²⁹ 同註 9，148-149

在〈以知識為基礎的經濟〉(The Knowledge-based Economy) 報告中明確界定知識經濟的意義、功能及特徵，指出知識乃是「建立在知識和資訊的生產、分配和使用之上的經濟。」也就是說知識經濟除了以「知識」為基石外，還有另一個基石就是資訊。二者互為作用就進入了知識經濟時代，換言之，除了以「知識」為基石外，另一重點在「高科技」技術與成員彼此間的信任，才能分享知識。知識經濟具有下列特質：

- 一、農業經濟時代是以「土地」為核心資源；而工業經濟時期則是以「資源」為核心資源；商業經濟時期則以資本為核心資源；知識經濟時代則以「知識」為核心資源。
- 二、進入 21 世紀後資訊科技發達，獲利的產業是密集產業，傳統產業難獲利。
- 三、在研究方向方面，知識經濟著重於價值創造導向的基礎研究、應用研究、產品研究，而非主張生產作業。
- 四、知識發展也是國家競爭的關鍵和政府政策的有效催化劑。
- 五、具無國籍特性，透過網際網路科技與全球化，將打破疆界藩籬，全球成為一個生命共同體，天涯若比鄰，相互影響，這也使得大型組織被迫瓦解。
- 六、非組織核心能力的工作，將不斷的被外包出去，如米契兒·翰莫 (Michael Hammer) 所說：「當一個組織以資訊基礎來重新架構時，大多數管理階層是多餘的，他們大都成了資訊轉播站而已。」
- 七、將來組織的勞動者必須轉型為知識的工作者，而知識工作者將愈來愈多，這些工作者能力乃建立在學習，而非經驗基礎上。
- 八、我國企業家施振榮先生認為知識經濟時代特質是一種「知識價值鏈」從高科技到高感性 (From high-tech to non-tech to

high touch)，同時認為人力資源系統才是組織關鍵的部份，所以，以資訊科技技術為基礎，再以人為中心實施知識管理，營造出一種創新與專精的組織氣氛恐怕才是最重要的。

30

由上述知識經濟特質中也印證知識經濟與傳統經濟有生產要素、組織結構、知識來源..等等不同，無論是民間企業或政府組織，要創造高附加價值，必先洞悉知識經濟的本質，確定與傳統農業經濟時代的差異，並即予加強基礎建設，運用科技，調整策略，面對環境變化的挑戰。

³⁰ 施振榮，《I o 聯網組織 知識經濟的經營之道》。台北：天下生活，民 89。

表 4 - 1 傳統經濟與知識經濟之差異表

差異構面	傳統經濟	知識經濟
政府任務	規劃輔導	環境建置
產業政策	保護管制	公平競爭
產業組織	各自為政	網路鏈結
就業特性	工作穩定	風險機會
生產要素	土地資金	知識創新
製造生產	大量生產	彈性生產
雇主關係	勞資對抗	策略伙伴
獲利來源	經濟規模	價值創造
主要資產	實體資產	智慧資產
組織結構	層級組織	網路組織
知識來源	教育訓練	知識管理
市場範圍	國內市場	全球市場
行銷方面	大量行銷	個人行銷
配銷方式	儲運管理	全球運籌
技術驅動	自動設備	數位管理
企業伙伴	單打獨鬥	策略聯盟
工作技能	專業技術	跨業技術
辦公空間	實體空間	虛擬空間

資料來源：周文賢，《知識經濟與服務型政府》，民 89，頁 7-9。

基於知識經濟的影響層面深遠與廣大，我國政府為強化各階層公務人員對知識經濟的認知，藉以建立顧客導向服務型政府，於民國 89 年 8 月 30 日研訂「知識經濟發展方案」，並經行政院第 2696 次院會通過，明定應針對高、中、基層公務人，規劃不同程度的知識經濟理念與未來環境變化趨勢之再教育，並規定六個月內完成中、高階，一年內完成各級公務人員訓練目標。經實地訪談結果，受訪者全部了解知識經濟這個議題：

表 4-2 受訪者參加知識經濟課程情形統計表

數量 百分比	職務位階			性別		是否受訓		課程瞭解情形		我國競爭力影響	
	高	中	基	男	女	是	否	瞭解	不瞭解	提昇	不確定
人數	6	10	6	15	7	19	3	22	0	20	2
百分比	27.2	45.5	27.2	68.2	31.8	86.3	13.7	100	0	90	10

備註：受訪者共 22 人

資料來源：本文作者

從受訪者對知識經濟的瞭解情形佔 100% 來看，政府所訂頒「知識經濟發展方案」在高、中、基的基層調訓已大部分落實。其中參加過訓課程的有八成六，僅一成三的人未參加受訓，但一成三未受訓的人，也都能從其他途徑獲得「知識經濟」意義。至階層分析以中階層參訓的最多，佔四成五，高、基階層一樣，各佔二成七的人。至對我國競爭力影響的看法，有九成認為會提昇我國競爭力，另有一成的人認為還要擴充道德水準、修改不合時

宜法令後，再審慎推出知識經濟。

第二節 知識管理與人力資源管理者新角色

「知識就是力量」是眾所皆知英儒培根的一句名言，對於企業和公共組織的經營與管理，更是一句實用的諺語。企業和組織的知識，來自員工團隊，所以能處理好人才的維護和發展管理，才能留住人才，發揮創造力。其中知識管理是人力資源管理的樞紐，在知識經濟時代的知識管理成為所有管理的領航者。

「資訊知識化」是在進入知識經濟時代後，資訊科技成了知識管理重要工具，尤其是數位科技的發展更是一日千里；英特爾 (Intel) 創辦人高登、摩爾 (Gordon Moore) 就提出摩爾定律 (Moore's Law)：「每十八個月，晶片(處理器)的密度(等於運算能力)將加倍，但成本不變」。³¹是以「資訊知識化」是偏重知管理的工具、程序和作法等方面，並運用尖端數位科技之技術與知識來加以實現。如全球網際網路化與即時化等。

「知識價值化」亦是知識管理很重要的一個層次，因為知識 (Knowledge) 並不等於數據 (data)，也不是資訊 (information)，但卻息息相關。換言之，吾人認為「知識價值化」是將知識注入

³¹ 同註 4，頁 4-5。

組織的文化，並加以培育與催化，亦即以知識為基礎，透過比較、結果、關聯及溝通等活動創造人類思考資訊的能力。

威格（Wiig）認為知識管理（Knowledge Management）是指系統化、謹慎地建立、革新以及應用企業中的核心知識，以便使企業中的知識資產能發揮最大的效益和回饋。³²

CIO 雜誌就知識管理意義，解釋為將組織內的資訊加以分類、選取、權橫及儲存的過程，經由此過程所獲致之資訊可用以增進企業的獲利率與競爭力。³³

另外由勤業管理顧問公司（Arthur Anderson）所提出知識管理是組織「成員」加上「知識」之和的乘數，公式為 $KM=(P+K)^S$ ，其中 S 就是分享，也就是知識的累積必須透過科技人和資訊充分結合，在組織文化下達到加乘效果。吾人認為知識管理是組織面對環境重大變革時所建立的資料、資訊、知識、智慧以及組織文化、員工態度、信賴度的統合程度並得到的加乘效果。此與 OECD 的定義中知識、資訊基石相符，並擴充至態度文化與加乘效果，可見知識經濟是要以分享達到加乘效果，此與傳統經濟的分享會造成報酬遞減效果是相反的。即報酬會隨著愈多人分享運用，累積更可觀的知識而遞增。以下的訪談，反應了這個理論架構。從知識管理的理論，可區分知識管理的兩個主軸，分別為「資訊知識化」與「知識價值化」。資訊知識化著重於知識管理的工

³²Wiig, 1997, 轉引自湯皓宇, (行政機關知識型組織之研究 以台北市政府為個案), 國立政治大學公共行政學系碩士論文, 民 89。

³³ <http://www.ares.com/arescompany/magazine/資通通訊雜誌第 22 期/知識管理介紹.htm>。

具、程序和作法等方面，如對尖端數位科技的大量使用。另一個層次，知識價值化則著重於組織文化的培育與催化過程，文化的培育在培養員工團隊成員中的彼此信任感，否則無法做到知識共享共榮。

「資訊科技發達後，人力資源將無空間及時間障礙，無辦公室辦公之空間，虛擬辦公之時代將來臨，為高效率、高科技時代。」(I4)

「資訊科技發達後，公共組織可增加效率，提昇正確又快速服務品質，但網際網路快速傳遞知識成為生財工具，權威的組織與嚴肅的領導，都會被打破，人力資源管理也要共同為組織生存盡一份心力，培養公務人員信任感，協助組織面對的挑戰。」(J4)

「公共組織應採取知識管理，取代傳統管理，運用資訊網路，結合企業力量，完成全國資訊網基礎建設。人力資源管理要：法規鬆綁、培育科技通才、強化組織文化，建立同仁的互信，以「知識」做為解決問題後盾。」(K4)

「受全球化、自由化、科技資訊影響，跨國企業興起，國際競爭新秩序的形成；智慧財產權保護措施及世界各國發展與資源分配不均等問題相繼發生，政府應培育人才，創造其知識能力。」(L4)

「資訊科技的發展是成幾何的對比倍數成長的，公共組織在全球化下必須發展知識經濟，落實知識管理，培育菁英人才。人力資源管理更應主動促進組織成員協調合作，分享團隊知識，創造加值成果。」(S4)

「以招募人才為例，使用電腦代替人工招募作業，傳統流程要八十天，使用數位網路連線技術，可縮短為不到一星期。」(T4)

全球化、自由化造成組織結構由金字塔型變為扁平化，也由於以「知識」為組織基石，在「資訊知識化」與「知識價值化」

兩大主軸目標，人力資源管理更須轉型並調整管理策略，以回應知識管理的兩大目標任務。

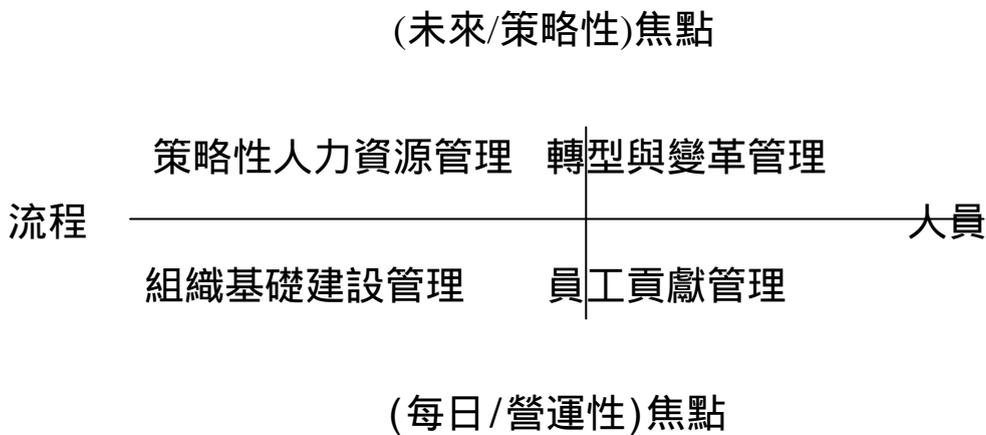
過去人力資源管理者只做人事行政或人事管理的單一幕僚工作，皆聽命於上級長官命令或循固定的法令規定做事，工作性質趨向單純的例行性業務。但在上述兩大知識管理層，人力資源者角色不得不重新定位，才能協助組織跟著轉型變革以創造更高價值。為創造價值與達成成果，人力資源專業人員不應以活動或人力資源工作為起點，而應以從定義人力資源工作可達成的成果著手。明確定義可達成的成果之後，才可以保證人力資源工作確實達成組織成果，使人力資源管理角色由單一角色轉變為多元化角色，重心在於人力資源策略及實務和企業策略結合在一起，換言之，人力資源專業人員所扮演的角色是策略夥伴、協助實踐企業。人力資源專業人員藉由履行這個角色，提高企業，四種角色為：³⁴

- 一．策略性人力資源管理角色：策略性人力資源管理的角色重心在於人力資源策略及實務和企業策略結合在一起，換言之，人力資源專業人員所扮演的角色是策略夥伴、協助實踐企業。人力資源專業人員藉由履行這個角色，提高企業執行策略之能力。協助企業的策略同樣可適用於公共組織。在策略性人力資源管理所提供之服務就是策略之執行，並將組織策略轉化成人力資源管理工作。

³⁴ 李芳齡，Dave Ulrich 著《Human Resource Champions: The Next Agenda for adding Value and Delivering Results》，台北：商周出版，民 90，頁 32-62。

- 二、一般人事行政管理角色：這是傳統的人力資源管理角色，人力資源專業人員必須設計和實行有效的人力資源流程，包括配置、訓練、評量、獎酬、晉升及人員流動，亦稱為基礎建設的管理角色。
- 三、員工貢獻管理角色：人力資源管理者致力於員工日常問題，憂慮與需求等處理。在智慧資本成為企業價值之重要來源中，人力資源專業人員必須積極主動發展這種資本，人力資源專業人員變成了員工鬥士，將員工貢獻與組織連結在一起，確保員工需求的滿足，以提升對企業組織的貢獻。
- 四、轉型與變革管理角色：組織或企業為適應環境變化需轉型或變革時，會導致根本性文化變革，管理轉型的人力資源專業人員既是組織的文化監護人，也是文化變革的催化者。其任務是改進組織的行動方案設計與執行，縮短所有組織活動週期，人力資源管理者應協助此變革流程的辨識及執行。如下圖所示：

圖 4-1 人力資源管理者多元角色圖



資料來源：李芳齡譯, Dave Ulrich 原著,《人力資源最佳實務》。台北：商周，民 90，頁 32-33。

在多元化管理角色策略下，無形中提高人力資源管理者工作量，也改變組織領導者對人力資源管理者的地位看法，尤其是策略性角色，使得人力資源管理者能參與組織策略擬定過程，使人事管理部門之策略與組織策略趨於一致，形成組織的一股不合時宜的「拉力」，弱化組織競爭力。在訪談中，九成讚成知識經濟下的人力資源管理應採取策略性管理：

「傳統單一人事行政管理角色要繼續加強，但策略性人力資源管理更為重要。至組織變革，應以大環境走向來擬定原則，原則定後，該裁該併時，人力資源管理者還要站在組織這邊，不能有『婦仁』心態，才不致愧對納稅的民眾。」(D5)

「人力資源管理要隨著組織發展而發展，本場與其他六個改良場一樣，面臨政府研究機構改制為公法人研究機構與行政院組織法大翻修的組織轉型期，倍感壓力，要扮演溝通代言人角色，立意甚佳，但一個老機關要面臨轉型，其人事包袱不像企業一樣，一丟了事，很棘手

的。但策略性的角色，我認為是對的，因為救了組織也是救了人力資源管理者自己。」(E5)

「做該做的事是智慧，做不該做的事是愚癡，該做而不做者是植物人，人力資源管理者的角色是配合做該做的事。」(H5)

「策略管理是核心資源，合作協調，則共享利潤(益)。」(I5)

「在變革的時代就要採取變革手段，但變革手段傷害到人的權益時，就要合理、合法的適度補償，一個理性組織，一個講理的人力資源管理者，必須把握這點原則，至於促進組織更有競爭力與生存空間的管理作法，我都非常讚同，尤其是策略性的人力資源管理，那很好而又進步的做法，對組織、對成員、對社會都有利。」(J5)

「人力資源管理者之所以扮演單一人事行政工作角色，不能多元化，協助機關之任務策劃，這和實施一條鞭制度有關。法令應鬆綁，讓人事人員走出去，成為組織各部門的策略伙伴，這才真正的政府改造。」(K5)

「我認為人事人員角色要重新定位，除了一般人事行政的基礎建設工作，還要不斷以新科技之工具取代，以減輕工作量外，還要與機關各單位形成策略伙伴關係，那種所謂的『循人事系統報』的作業程序，只會破壞組織完整領導體系，和破壞同事間的和協。」(N5)

「組織與組織間，政府與企業間，團體與團體間都要策略聯盟創造更高更迅速價值，何況現在網際網路這麼發達的知識經濟時代，內部單位間更不用說，必須實施策略性管理，增加策略價值。多元的管理模型是符合現代管理的理論基礎。」(R5)

「我讚成多元模型的人力資源管理，如此才能創造組織更高價值。更多人參加政策討論，決策品質會愈好。」(S5)

在多元角色模型之管理，還有一成受訪者認為立意甚佳，如無週詳準備，可能會導致不良後果：

「我很讚成多元化角色模型的管理，但人力資源管理者要參與決策，應與其他部門一樣，要深入瞭解問題再提出建言，表決時多一票對組織發展或生存是無意義的，甚至使組織做了錯誤的決策。」(T5)

知識管理的「知識價值化」正是公務人力資源維護管理的核心工作，組織文化要和協平順，人力資源管理者的潤滑角色極其關鍵。人力資源管理者如能充分運用知識管理技術，瞭解數位化網路作業方法，並給予機關首長和單位主管策略建言，策略伙伴則可營塑組織創造力，這些創造力即便是組織競爭力的基礎，也是知識經濟的主要意涵。

第三節 能力導向人力甄補

能力導向的人力資源開發管理，係以人員能帶到職場的知識與經驗，此與傳統時期以功能導向甄補人力是有所不同的。功能取才，如前章所論述，係著重人員技術性的單一功能，僅限於該領域內的專精技術或學術而言。

「能力」是指個人具備的深層和持久性特性，這些特性和其在某項工作或情境上的有效績效或卓越績效之指標表現，具有因果預測的相關性。至於「工作能力」(Job Competence)指組織內部和外部環境的限制範圍下員工可以達到的生產量和品質，進而符合(甚或超越)工作要求的能力。³⁵

³⁵ 施能傑，〈能力模式與人力資源訓練發展〉，〈〈人事月刊〉〉，34 卷第 3 期，民 91，頁 6。

「能力模型」則指那些為達到令人滿意或足堪稱工作績效所要求的能力，但是應該考量員工在所處組織和組織內外環境系絡中的工作角色、職責和關係。而所謂的深層與持久性之特性是指一個人不論面對那種情境，長期間表現出來的行為模式或思考模式。

在知識經濟下，組織已成為不穩定的結構型，甚至可能出現魚網式組織，也就是說：當你捉起一個網結，將它提起，一個暫時科層組織出現了，而且一層層的網面會與你所舉起的高度、寬度，繼續保持良好的一致性，當你放下網時，這個暫時的科層組織也就不見了，再度提起時，另一個軟性科層組織又出現，同時每一個繩結相連結，並且是以三度空間的方式結合在一起。

是以，人才的開發管理，已無法僅就簡單的學歷審查，尚須考量到工作職場上，受到環境資源限制下，仍能達到任務的能力。也就是說能力內涵，除了技能和知識外，還包括服務的動機、本身特質和自我概念。以能力導向來甄補人力，符合現今全球化中組織不穩定的遴才原則。

能力包括知識和技能，有了知識做基礎，而又對資訊技術充分熟悉了解者，自可在知識經濟下獲得肯定、尊重。反之，僅具技術功能，要在千變萬化不穩定組織環境下，僅具此部分能力者是難予發揮功效的。在受訪者中，多數認為組織應比照企業機構甄補具有職場工作能力的人：

「有能力的人，不但公務界要羅致，企業界也搶著要，我認為這是社會常律。」(D6)

「以能力導向甄補公務人力，要維持不易，應賦予活力與權力，以充分運用政府人力資源。」(H6)

「現代民眾期待是智力型政府或智慧型政府，能瞭解社會脈動及民眾的期望而有所作為，所以，以能力甄補人力，是必然趨勢。」(I6)

「非常好的甄補政策，應克服法規困擾，早日施行，創造台灣二度經濟奇蹟。」(J6)

「很適合在知識經濟的競爭環境下施行。」(K6)

「非常同意以能力導向甄補人力，但至少要有應變和解決問題的能力。」(L6)

「一定要進用有能力的人進來政府做事，能一開始就確定其有職場工作能力，這是很好的做法。」(N6)

在能力甄補，受訪者也有保持保留看法者，尤其在品德、溝通協調方面：

「一個人在企業或政府機構做事，除了有能力做事，還需對上對下及同事間相處和協關係。」(O6)

「能力包括承辦業務所需的專業能力；與同事合作相處的能力；與其他單位溝通協調的能力；處理EQ的能力；管理領導的能力，是很理想的甄補方式，但不易辦到。」(P6)

「高普考的文官舉才，多年來具有公平性質，能力導向甄補技術，以目前國民水準，還不易辦得好。」(R6)

「從高普考試去落實，高普考應增加外語能力與資訊能力，並在錄用後，落實考核避免品德偏差。」(V6)

由受訪者實務中，發現不同受訪者對「能力」有不同解釋；在讚成以能力導向甄補人員中，亦有擔心掄才技術的客觀性，亦有受訪者認為能力與道德是兩個面向，即有能力者，不一定具有一定標準的道德水準。是以，以能力導向甄補人力，應將道德因

素一併考量。

第四節 服務導向人才培育

全球化與數位化，人與人之間，企業與企業之間，政府與人民之間。變得幾乎沒有距離，無時無刻透過網路在互動，只要你有一部上網的電腦，隨時可上政府入口網站查詢各部會施政計畫，重大活動，當然亦可上網申辦戶籍資料，有任何問題亦可與機關首長在「與民有約」欄中，反應你的意見，這些都拜知識經濟時代數位化科技發展之賜。農業經濟時代，戶籍資料登記，要親自到戶政事務所排隊，等個半天手續才完成，而人工謄寫還不一定弄對。由於科技資訊的發展，政府與人民之間可直接雙向溝通，透過虛擬組織，執行公務。過去沿襲科學管理的機械式僵化管理模式，重視大量生產與生產效率，而忽視人們工作中的人性化要求。對內部都不重視，便不會在意外在的環境需求。

一個以客為尊，顧客至上的企業或公共組織，一定會把顧客當成組織注意的焦點，這正是企業和公共組織存在的目的。透過現代網路科技的雙向互動，人民的需求，可在極短時間內傳達到政府裏，政府施政作為與任何政策決定、法令頒布，也都 24 小時可在網路上瀏覽得到。顧客需要的，正是政府要提供的以服務為導向的公務人力培訓，以解決人民切身問題的策略。也就是培訓的課程，擬定的目標，均以服務顧客導向設定，創造組織與顧客雙贏，顧客得到了他所需要的，政府培育出一批有用人才，不致浪費訓練資源且又有效率。在訪談中，受訪者都同意「顧客至上」的政府服務守則。惟應加強宣導政府電子入口網站的設立，否則仍會造成民眾意見上不具代表性或資訊資料不具意義性。

「以服務顧客為導向的人才培育，非常同意，在二十一世紀的今天，自家庭、社會、國家、企業、組織、全球化的變革中，以服務的態度面對人生，相信是目前人類奉為圭臬的，那麼以服務顧客為導向的人才培育是此一變局中必要的手段，其理由是：1.透過資訊科技的技術系統整理，來發現顧客價值以創造價值利他和利己。2.以人文的角度了解顧客的需求在那兒？透過組織管理及資源協助顧客解決問題、創造價值，取得雙贏的局面。3.在變局中，以知識管理的效能提共顧客有效的資訊分享經驗，以利應用及價值的再創造，促進人類社群的發展，服務社會、貢獻社會。4.將顧客當成創新的夥伴，向顧客學習、製造被顧客需求的條件。」(L7)

「顧客是所有企業和公共組織存在的目的，要讓顧客感到受尊重，感到滿意，所有企業人才就必須將顧客需求放在第一考量。以往公部門的員工被貼上傲慢、無效率，官僚等負面標籤，民眾眼中的公務員是米蟲、晚娘。但是近年來政府引進單一窗口、標準化作業流程、馬上辦中心等顧客導向的服務觀念及措施後，許多公務機關已有很大的成長和蛻變，受到民眾極大的讚揚和肯定。」(P7)

「以顧客為導向的培育很能切合民眾真正需求，有因勢利導的作用，也是尊重國家主人的做法。但民眾的反應都透過網路是最快，但不見得每個人都會使用，如用別的方式調查民眾需求，再設定訓練目標，曠日廢時也不經濟，應加強宣導外，更應教育民眾使用網路，擴充網路系統基礎建設。」(P7)

「服務型政府就是顧客至上的政府，過去都以組織內部需求，訓練公務員，訓練出來派不上用場，白白浪費公家的錢。施政也常因不了解民意需求而脫節，易招民怨。以顧客為導向培訓，應配合網路

科技，確實推行。」(J7)

「以顧客為導向的做法，我很讚同，在知識經濟時代，是應該做也可以做，否則無法應付瞬息萬變的全球環境，尤其是經濟性的競爭。」(K7)

「所有電信民營業者，回應民眾需求最為迅速，也最徹底。競爭的環境，回應的速度慢就失去商機，如手機機型，功能，三兩天就推陳出新。政府組織要學企業服務理念，訓練的人才要合用，能解決民眾實際的問題能力與魄力。」(S7)

經分析受訪者有從經濟角度看培訓，認為政府回應民意應迅速，多利用資訊科技，以便有效率。回應民眾真正需要才不致浪費訓練資源。亦有從政治角度看問題的受訪者，認為人民就是主人，政府本來就要服務顧客，以民意為依歸才能落實民主政治。

第五節 職位相對保障

職位相對保障與職位絕對保障不同，絕對保障是傳統時期公務人力資源管理對公務人員身分、職務所做的永業性保護措施。公務人員職位不受環境影響而有任何動搖。在知識經濟時代，環境變得不可預測，組織也不再是金字塔型的科層組織，一個沒有組織學習及繼續培訓人才的單位，是難於應付競爭激烈的環境挑戰的。對公務人員而言，若組織都已面臨裁撤或裁併命運，那有安然無事可做還坐領高薪的道理。其職位亦不能絕對的確保，在一定合理補償後必須離職，這也是相對保障職位制。在本次訪談

中認為「職位」這個概念應與傳統時期的「職位」概念不同者，其所持的看法如下：

「全球化的組織也已無穩定性，職位也不是固定在那不動，是隨環境變化而調整，不是永久擺在那裡。」(D8)

「現在已是地球村的時代，我國也已加入 WTO，與國際間互動頻繁，一個職位是隨著國際變動調整，才有競爭力。」(E8)

「過去是簡荐委的官位制，必先有職位再找人，現在分類制，應先有事情做再找人，事情不同或變化時，職位就該調整，重新設計。」

(K8)

由於受訪者對職位的意見中，「職位」是隨著時代變遷而賦予不同意義，且與一個國家的人事制度、文化都有關連。換言之，知識經濟下的「職位」因環境變化大，科技技術精進速度快，趨於不穩定性，亦即隨時會有變化的動態性，因此，職位是應採相對保障制的。

關於「職位」採相對保障的意見者中，亦有從社會公平性角度切入的：

「職位應相對保障，才有機會更換新血機會，符合社會公平原則。」

(J8)

「一個沒有工作或功能的職位，還佔據著不釋放，坐領乾薪，應給合理補償後走人，才不致浪費社會資源。」(B8)

訪談中，有另從能力方向來詮釋職位的保障意見者：

「職位應給有能力的人，可學習企業經營，如能力足於勝任這個職位，創造業績，便是他的，反之，則應騰出給有能力的人，是否具有能力，可由評鑑求出解答，所以，職位無所謂的絕對或相對。」(F8)

依上述能力決定職位的論點雖敘述以「能力」來詮釋，惟具有能力的人，因知識經濟下的環境變化莫測，組織的存在往往非決定於人的能力因素一端而已，有時一個國際貿易的失敗談判，造成生產能力再高，品質再好的產品，頓成糞土。換言之，有能力是可掌握較佳利基，但也不是絕對的。以能力作職位遴才標準，除能力評鑑不易外，其本質上，因具有浮動現象，亦仍可視為「相對性職位保障」的主張。

第六節 功績獎酬與年金制

我國現行公務人力資源管理對公務人力的維持報償管理，採普化式的獎酬，也就是前章所論述的，人人有獎方式，在前述訪問中，受訪者對普化式的功效亦多所質疑。亦即很難對努力工作，有績效的人做有效回應。尤其是在 20 世紀第三波工業革命後，知識經濟發展，企業或公共組織紛紛採用知識管理，以突破困境，創造利潤。傳統普化式獎酬很難再有立論支持。

我國待遇報酬制度，除年終工作獎金考績獎金具普化色彩外，薪俸制度的設計，同官等內的待遇水平亦相當不一致。尤其是調薪時，根本只考慮環境物價指數一個因素，只要發

佈調整待遇，調幅一律一樣，普化性也極為明顯，根據行政院主計處的統計，民國 74 年至民國 88 年，公務人員待遇調整參考因素是以外在環境為考量因素，計有消費者物價指數、各行業員工薪資、平均國民所得及經濟成長率四項。

表 4-3 公教人員待遇調整參考因素表
中華民國七十四年至八十八年十二月三十一日

年 別	消費者物價指數與上一年比較變動情形 (%)	各行業員工每人平均薪資 (新台幣元)	平均每人國民所得 (新台幣元)	經濟成長率 (%)
民國 74 年度	-0.16	14862	119272	5.00
民國 75 年度	0.70	15321	137992	11.60
民國 76 年度	0.52	17291	153773	12.70
民國 77 年度	1.29	19114	165884	7.80
民國 78 年度	4.40	21604	181936	8.20
民國 79 年度	4.13	24545	195905	5.40
民國 80 年度	3.62	25736	215900	7.60
民國 81 年度	4.47	27712	234710	6.80
民國 82 年度	2.94	29962	254276	6.30
民國 83 年度	4.09	31549	272958	6.50
民國 84 年度	3.68	32861	299753	6.10
民國 85 年度	3.07	36478	321174	5.71
民國 86 年度	0.90	38654	344655	6.81
民國 87 年度	1.70	44012	331052	4.83
民國 88 年度	0.18	48349	392342	5.67

資料來源：根據行政院主計處下列資料編製：

- 1.中華民國臺灣地區物價統計月報。
- 2.中華民國臺灣地區職類別薪資調查報告。
- 3.中華民國台灣地區國民經濟動向統計季報。

備註：經濟成長率係以 GDP(Gross Domestic Product)計算。

表內四項待遇調整指標亦都屬普化性，沒有一個指標是從功績或績效來衡量。這在知識經濟時代是難羅致或留住頂尖優秀人才。換言之，官僚模型下，功績制度是以個人地位高低決定的，也就是傳統待遇制度是以職務(位)設計、分析為單元，始於工作分析、工作評價。知識經濟的功績制，則是以知識為後盾，員工為「知識工作者」(Knowledge Worker)，組織基本單元為團隊，那麼待遇制度也是以團隊的底基設計的。如一個隊的成功一樣，是要靠全體隊員的戰術合作才能獲得比賽的勝利。杜拉克(Drucker)在「後資本主社會」(Post-Capitalist Society)一書中也指出，後資本主義社會最關鍵的資源，又稱為知識社會，員工為知識工作者，也是組織的基本團隊，並以棒球、足球或交響樂團及打網球為例，區分為三種類型。

功績制的人事制度，依美國於 1978 年文官改革法所成立的功績制保護委員會(Merit System Protection Board；MSPB)其主要職掌是對抗濫權及不公正之人事處分與功績制度原則的維護。功績制的九項原則為：

- (一)從社會各階層徵募人才；
- (二)人事管理上，不因政治、種族、宗教、國籍等因素而受到不平等待遇；
- (三)同工同酬原則；
- (四)對公益有高水準忠誠和關心；

- (五)對聯邦政府工作人力有效運用；
- (六)留用工作優退人員，糾正不稱職人員，除去不符合所訂標準人員；
- (七)透過有效教育和訓練方式，改進工作；
- (八)保護工作人員不受到獨裁行動或政治迫害影響；
- (九)保護揭發不法事件人員。

此制是在改進美國早期的人事分贓弊端，保證人事措施的公正執行，以人才主義為基礎，避免瞻徇用人。³⁶

年金制則不帶封建色彩，公務人員的年金是退休人員從事公務每年所應支領的退休金或養老金。通常採取年金儲入制(Actuarial Reserve)，亦即由政府和公務員共同預先逐年撥儲金額，專款生息，俾供將來公務員退休時支付之用。美國聯邦公務人員和我國民國 84 年 1 月以後任用之公務員均採年金儲入制。84 年以前服務之年資採舊制，由政府編列預算給與。

年金制是退休公務人員於退休前的服務期間，由公務員和政府共同預先逐年撥儲金額專款生息，供退休時支付之用之養老金，亦稱年金儲入制(Actuarial Reserve)。美國聯邦公務人員退休經費即採此制度。³⁷

我國在民國 84 年 7 月 1 日以前的「公務人員退休法」與「公務人員撫恤法」係採封建色彩濃厚的恩給制，亦即公務人員的退休金或遺族撫恤金，均由國庫編列預算支付，公務人員不用負擔

³⁶ 許南雄，<<各國人事制度>>。台北：商鼎文化，民 91，頁 162-173。

³⁷ 同註 12，頁 526~528

任何經費，形同封建社會的君王犒賞家臣，平時家臣須完全聽命於君王。但自民國 84 年 7 月 1 日上述二法修制正施行後，我國退休制度也改為公務人員與政府共同負擔的年金制。年金制優點是減輕政府財政負擔，年金的來源穩定，不須讓政府到處去籌錢，並符合社會公平原則，讓這一代的人自行負擔這一代人的養老金，不留給下一代的子孫來負擔。政府並且有多餘經費，用於其他公共事業上。但年金制也有缺憾，因為退休金式公務員和政府聯合籌措，在公務人員待遇菲薄時，由其薪資中，扣除部分作為基金，有可能影響到公務人員生活的安定，而阻塞了公務人力開發優秀人才及維護人才的機會與條件。受訪者除對功績獎酬的指標信度認為要周延外，多數亦贊同功績獎酬制，所持理由為：

「如果不能把努力者與混混者；有成就者與應付了事者明顯區隔與對待，會有競爭力嗎？」(A9)

「功績制是要頒給表現優異的人之獎勵制度，在知識經濟時代則是頒給協調合作，發揮績效的團隊，亦即有效率、有能力表現者才給，不是數人頭式，每個人都給，而不過問績效如何。」(E9)

「功績獎酬是給有創新、有績效的小組或個別的個人。」(H9)

受訪者中只少數不贊同功績獎酬制，其所持的理由是：

「功績獎酬是實質的公平，惟易造成內鬥，爭工諉過，只重視數字績效，缺乏親合力。」(I9)

「公務人員的績效獎酬制度，不論獎金數額或獎勵種類，都遠遠落後企業之獎勵條件。企業可明確且客觀的以業務績效作為獎勵標準，即公平又可信，而政府誘因，仍吸引不了優秀人才到政府部門服務。」(J9)

「機制如何建立和導入正軌？導入正軌可發揮激勵人員士氣之功效，

反之，製造紛擾，帶給機關困擾。」(M9)

「功績制獎酬對於事業機關或者可以客觀計件加以考核外者，較為適用。」(O7)

「功績制獎酬難公正合理，業務單位較易展現績效，行政單位無法突顯，造成獎酬多寡差距甚大，且浪費甚多時間及心力於考核表格填寫，彙整及會議上，似與「工作簡化」有悖。」(Q9)

「數位化時代，變化多端，團隊在做完一項任務，表現有績效，就要立即獎勵。政府機關的獎勵要等到年底才給，這在競爭的企業裡，人早已不知換了多少職位或地方，緩不濟急，降低士氣，達不到真正獎勵效果。」(T9)

「我國公務機關公務人員，要排除「同鄉」、「同學」、「同好」、「舊識」、「人情壓力」、「不願得罪人」及「成見」等習性不易，功績制難予屏除這些主觀因素。」(U9)

功績獎酬與年金等制度是公務人力資源，在人力維護與報償管理中之重要工作。在知識經濟下，組織要有創造功能，若無足夠優秀人力之維持，實難發揮其功效；又如要發揮其功效，則給予合理的獎酬與給予合理的退休年金做後盾，均為潛能發揮的重要促進因素。

第七節 策略性的人力資源管理

美國財星雜誌（Fortune Magazine）每年評估企業最值得稱羨的評斷項目包括：管理品質、產品或服務品質、創新、長期投資價值、財務健全、吸引及發展並留用人才的能力等項。上述指標中，人才的爭取與訓練發展，成為當前資訊社會時代，最重

要的一件事，國家競爭力的提升，其關鍵也在此。公司部門若要成功或有效經營，其先決條件是爭取一流人才，並使他們在組織裡面能滿足個人成長，管理人員的新角色不在於管理、監督、控制，而在於當教練(Coach)、教師與師傅(Mentor)，同樣的，公共組織的成敗並不在於組織的內部管理，而在於組織與外部環境之間關係的管理。³⁸

策略性的人力資源管理，從演變的歷史角色觀之，可就行政發展而分為三個階段，第一個階段是傳統科管理時期，這個時期，視員工為一種生產工具(a tool)而非一個人(not as a person)，為彌補工作環境的非人性化，因此設置了「福利秘書」職位來處理員工福利方案，如娛樂設施、財務補助計畫、健康計畫等工作，這是目前人力資料管理的先驅。

第二階段是人群關係及行為科學時期的管理，不再把員工視為工具，重視員工的參與及心裡社會層面的滿足，但偏向於決定論的人性論和方法論的實証主義主張，人就像母牛一樣被栓養一樣，吃的好，照顧的好，以便賣得好價錢，被譏諷為「母牛社會」，同理這個時期的員工之所以受到管理者的重視，無非是為了提高生產力，以增加管理階層的收入。

第三階段是知識經濟時代的策略性人力資源管理時期，這個時期強調管理的策略性而非事務性，也就是策略必須認識各種機會與威脅因素，充分發揮機會，降低威脅的效果，焦點在解決問

³⁸ 吳瓊恩，〈淺析策略性的人力資源管理〉，〈〈人事月刊〉〉，第 25 卷第 3 期，民 86。

題或防堵問題。簡言之，策略性的人力資源管理者有下列六個特徵：³⁹

- 一、充分認識外在環境的衝擊影響。
- 二、充分認識勞力市場的競爭與動態的衝擊影響。
- 三、有三到五年的長遠視野。
- 四、著重選擇與決策的問題。
- 五、考量所有人事，而非僅計時性或作業性的員工。
- 六、與整體企業策略和功能策略的整合。

是以，策略性的人力資源管理是一種有關於人員的事業而非人員的業務，涉及人員業務。也就是涉及了策略性的規劃與決策，並為所有員工協調的所有人力資源功能，使人力資源的功能成為組織的生產、行銷、研發、財務、人力資源等，皆為組織的主要功能，而非一種附屬的、配合的幕僚功能。

安森（Anthong）將策略性的人力資源途徑與傳統的人事管理途徑，從規劃、權威、管轄、決策、整合及協調等六個面向，做一比較區分如下表：

³⁹ 同註 34，轉引自吳瓊恩，頁 42~43。

表 4-4 策略性人力資源途徑與傳統的人事管理途徑區別表

面向	策略性人力資源途徑	傳統的人事管理途徑
規劃與策略建議	參與建構整體的組織策略計畫與人力資源功能和組織策略的整合	僅僅涉及作業性的計畫事務
權威	高階人事主管如人力資源副總裁具有很高的地位和權威	人事主管只有中度的地位和權威
管轄範圍	所有管理者和員工	主要關注於計時的、作業的與文書的員工
決策	從事策略性的決定	僅做出事務性的決定
整合	與組織其他如生產、行銷....等部門充分整合	與組織其他功能只有適度與小規模的整合
協調	協調所有的人力資源，活動，例如訓練甄補等	並未協調所有的人力資源功能

資料來源：Anthonng，轉引自吳瓊恩，〈淺析策略性的人力資源管理〉。

由上表可看出，策略性人力資源管理是從事策略的決定，所扮演的角色已不是人事管理的單一事務性決定而已。所掌管的員工範圍也大於人事管理的計時性、文書性員工。也因從事策略性工作，使得有機會與組織領導者進行參議，並增加與其他部門間之管理者互動、協調機會，使組織決策、政策均能與人力資源管理部門工作趨向一致，形成助力，但亦可看出，分擔的工作內容，使策略性人力資源管理者的地位提高，責任也相對加重。

第五章 管理策略新趨勢

公務人力資源管理重點由最早期的注重人員服務年資及服務經驗的累積，漸漸爬升，成為組織資深員工或成為組織管理者。但隨著行為科學興起，開始注重員工的士氣激勵，人力資源管理者也將管理重點轉移到員工的能力是否勝任職務方面，認為能力條件的具備，要比服務年資、年齡來得重要。近期則因知識經濟時代的來臨，全球化與自由化的影響結果，造成環境很大變化，一切以「知識」為基石，加上資訊科技的推波助瀾，使公共組織和企業一樣面對競爭力危機，人力資源管理也將重點轉移到組織績效(業績)上，將創造績效成果視為第一要務，若如無績效成果，組織亦無存在必要，要有績效和輝煌業績，高知識工作者和協力的團隊更形重要，各組織之間與組織與人民間，組織與企業間還有組織內部之間，透過策略聯盟所產生的力量，將形成一股聯盟能量，這股能量，經過策略性管理，產生綜合加值效果，此即是策略性增值 (Strategic Increment)，這也將成為知識經濟時代的創造競爭優勢無形資本。將公務人力資源在各時期所重視的管理焦點表列如下：

表 5-1 公務人力資源各時期管理焦點

時期	管理導向	焦點內容
早期	年資導向	經驗累積
中期	能力導向	綜合應變能力
近期	績效導向	成果、效能
知識經濟時期	智慧資本導向	人才資本 知識系統 資本及顧客資本

資料來源：本文作者

由上表可知，公務人力資源管理和一般民間企業的人力資源管理，對管理的重心、價值是隨不同時期的不同環境影響，而有不同管理導向，在未來趨勢上，仍以人才資本為重心，惟有「人才」才是創造競爭優勢最重要資源與關鍵因勢，在這個以知識、人才為基石的趨勢下，人力資源管理於選才、用才、育才、留才及展才亦分別發展出不同策略。

第一節 選才策略

在知識經濟下，要遴用的人才，有一個重要的考慮因素，就是這時人員是一個知識工作者，必須有勝任職場工作的能力和技術。尤其是全球化、自由化後，處理的事務以擴大到全地球村。例如我國自民國 91 年 1 月成為國際貿易發展組織（WTO）的會員，將來的農政、經濟、國貿、交通、勞工、教育、文化等部會機關人員，均應具有涉外業務處理的能力，如語文能力、溝通談判能力、專業技術能力等。其中專業技術能力，除本職專業技術外，在知識經濟下，特別關注於資訊與知識管理的能力。在本研究之受訪者，對知識經濟下的選才策略趨勢，傾向於選拔人才以及能應付環境迅速變換挑戰能力為對象，選拔的方式會朝法令鬆綁，不侷限於高普考試分發，並運用尖端資訊科技的網際網路，建立人才儲備資料庫，與相關人才庫相連，迅速招募作業，使企業與政府機關及政府機關間人力選才，透明化、迅速化及適任化。受訪者意見如下：

「選才當然已能達成機關發展之目標為最重要取捨標準，如考選法規鬆綁，可跨部會共通，那麼利用 e 人才網覓才最適當，但絕對要有投資

報酬的觀念透過機關內外的評估，甚至於對特定目標採包工制，使人才快速新陳代謝，才是最有效率的做法。」(A10)

「現行公務人員若想調動，均應通過用人機關之公開甄選考試，唯獨高普考及國家考試分發者外，該類科考試，難以就公務人員，做進一步人才篩選。」(B10)

「過去威權時代，公務人員經由高普考試及格就分發到機關任用，現在高普考及格的人到工作職場，不一定能勝任，例如分發到環保稽核單位，遇到民眾抗爭如何處理？高普考根本沒有這個題目，就是會寫，也不一定會應付得當。」(D10)

「高普考是公平競爭考試，我就是高考及格分發任用的。是不是每個職務都採同一個方式，倒是可以評估的，如以資訊類科的考試，採用高普考方式，一樣可以測出資訊能力，比其他方式都好。」(E10)

「考選制度應變革，運用 e 人才網公開、公平甄選。」(I10)

「網際網路這麼發達，只要各機關把徵才、求才資料上網公告，就可迅速媒介。不會使用網路查詢的，大概也沒能力勝任現代組織的職位吧！」(J10)

但從職業訓練機構中的受訪者，則較重視技術能力，認為各產業的技術能力，應有特殊遴選方式，不能單靠筆試，其意見如下：

「知識經濟下選拔人才的策略，應充分運用 e 人才網，現任人員的遷調作業，應有一套機制，可利用電腦的網路作業，省時省事，又可挑選，再經過面試程序，補強『能力』條件。

如果是技術職務，一定還要實地考試，操作看看，合格再取。」

(K10)

「我帶過幾次國際性的創造發明比賽，本中心參賽學員成績表現優異；不乏前幾名的，也有冠軍的。人的能力，要靠不斷訓練與學習培養出來的，如參賽者只在家看書摸索，也許高普考還可能會過，參加國際創作發明比賽，沒經過磨練，能力不可能成熟，所以筆試選拔後，還要經術科再測驗。」(N10)

「我認為選才應先區分職務，上層的公務人力應予考選，且法令應鬆綁，如國籍的任用限制條件等，阻塞了國外菁英投入公部門之路。至於低階職務應先訓練再分發任用，訓練時考核其綜合能力，及格後再行任用。另用人機關可將職缺公告網站，求職者也可向機關預先登記。(透過網路)」

受訪者中，有從心裡層面來看選才策略的發趨勢，他們的意見為：

「目前人事行政局「人求才，才求人」的人事服務網站，已提供了跨部際、跨府際功能，只是知識經濟時代，人才交流任用，還是要法規鬆綁，主管心態也鬆綁才可為達到。」(P10)

「由於網際網路發達，過去男主外、女主內的封建思想要因此而打破。從各機關女性同仁擔任機關主管的數據統計，女性主管還是偏低，這和女性的生理因素所引發的心理因素和家庭工作分配有關，有了網際網路，在家上班的 SOHO 族，成為可能，這也許可以消除女性的心理不平。」(R10)

歸納上述的訪問，受訪者認為知識經濟時代是以人才、資訊、知識等要素構築，選才策略應會趨向建立 e 人才網，遴選具有核心能力的菁英，遴選人才透過網際網路來媒合「求職求才」用人機關也可主動去人才資料庫按連結，就主動搜尋想要的人，

使用人機關遴才程序迅速且有很多選才的機會，相對的求職的人，資料上傳網站的資料庫儲存，就有增加被遴用的機會。

第二節 用才策略

公務人力資源的維持管理，有一項重要任務是使選用進來的人，放在適當的職位上，要在知識經濟時代的不可預測性和不穩定性下的環境裡，人力資源的維持管理將不能用環境穩定時期的方式，也就是說知識經濟下的用才策略必須有所調適與變革。在 21 世紀受資訊科技發展影響，政府的運作與決策愈分權，虛擬的組織也愈會出現，藉助網路的幫忙完成工作。中階主管的角色會從績效評估者與工作分派者轉型為領導者、教練、老師與授能者，知識成為組織的資產。⁴⁰

由於時代的轉變，科層組織扁平化，組織也開始重視人力問題，以激發員工創造能力。為使員工能力提升，激發工作潛能，早期的控制管理也逐漸改由授能團隊，讓團隊自主管理，以便快速反應不確定性事務。當然，組織都有可能變成虛擬組織或漁網式組織，就無所謂安穩不變動的工作，這個時代的用人策略必是動態的，人才會用到最有發揮的地方去。然而組織學習和人員終身學習也是必要的，在變動的時代，一個大學畢業考上高普考，分發，任職，若不隨時充電再訓練，人才將難有效發揮。下列的

⁴⁰ 游玉梅，〈專訪美國人是管理局局長拉瓊斯女士〉，〈〈人事月刊〉〉，第 28 卷第 2 期，民 88。

受訪者看法，正反映了知識經濟下的人才定位並非一成不變的。

「公共組織在全球化、自由化影響下，會和企業界一樣，檢討結構的調整，包括裁撤、合併、改隸等會顯得很平常，像最近幾家電信公司也是合併了，又像國營金融合併也是很自然的事，所以，人才要擺對地方，但不可能固定不動。」(C11)

這是很正確的。但組織扁平化甚或模糊化後，一個職位的適才適所應解釋「公務人員任用法開宗明義就點出公務人員之任用，應本適才適所之旨，為哪裡有借重之處，就去哪裡發揮，才不致浪費人才。」(D11)

另有受訪者主張人才選用後，光憑高考證書，不再深造學習，仍然無法執行不可預測性的將來事務。

「我在學校服務就發現老師教科書、參考書經常在更新。學術與教育受網際網路的影響，今天出版的新書理論，可能明天就打入歷史，不合時宜了。尤其是生物科技、電子資訊之類，學生可從網站上，即時發現或瞭解到新理論或新發明，傳播速度又快。所以，老師不但要經常更換教材，更要主動自我再造，否則，無法應付變化環境和學生追求的知識或資訊。」(B11)

有一部份人則認為應從員工內心去激發，使其發揮潛能：

「人的本性大部分趨向好逸惡勞，並喜歡被尊重，所以激發潛能應有一套大家可接受的制度來逼迫同仁的被動學習並佐以適當的公開推崇使同仁有成就感，覺得被肯定，方克有成。」(A11)

受訪者認為用才策略，在金字塔組織由金字塔轉趨扁平化後，已不能在層層節制或嚴密管控，趨向於由底層或直接面對第一線的員工，授能自主管理，其意見如下：

「金字塔組織扁平化後，底層員工成了重要的知識工作者，為應付快速變化業務，過去由上而下的掌握，變成擴大授能，相互支援，並由底層員工獨立完成，不必事事請求，否則，將延誤工作時機。」(E11)

受訪者認為知識經濟時代組織有透過激勵與活性化，營造組織活力的趨勢，其意見如下：

「組織是否有活力，人員是否有士氣？這和人力資源管理策略運用息息相關。一個好的人力資源管理者，要扮演人力維持的管理角色，促使組織成員和諧相處，人事措施若公平、合理，再加上首長有共識與領導民主化來激發員工活力的研習營或紓解壓力的團康活動等，均對提振士氣相當有幫助。」(J11)

「舉辦年終員工抽獎，勁歌熱舞同樂活動，加上領導者的民主式領導、關心及組織學習等，均可使組織變得有活力」(K11)

「適才適所應要含有升遷的意義，否則調動頻繁，反會引起埋怨，不能激起員工熱情活力」(R11)

歸納受訪者對知識經濟下的用才策略有下列幾個趨勢：

- 一、適才適所繼續貫徹，為由靜態走向動態趨勢。
- 三、組織和員工再造的趨勢。
- 四、由上而下的層級控制轉為對底層知識工作者尊重，授能與

協助之趨勢。

五、激發員工熱情活力，多舉辦團康與激勵員工之講座，以活化組織，塑造和協的環境的趨勢。

第三節 育才策略

因應科技數位的發展趨勢，人力資源管者的任務，就是趕快培育能適應資訊時代快節奏，高產能特性的公務人才，以「政府大學」理念，加強組織學習能力，深化公務員的專業素養，並以最快的速度引進新的知識。⁴¹

除了「政府大學」是組織的學習一環外，個人學習也可以和組織一起學習，學習的管道，在網際網路及數位化科技下，變成了多元管道。早期的電視媒體教學，是單面向的教學，透過學生至校面授，以補單項教學之不足。在知識經濟時代，網路數位化，寬頻化之結果，使雙向的網路數位教學成為可能。

知識經濟的學習，除了組織學習、個人學習外，還強調團隊的學習與合作，創造團隊知識。南施·狄克森(Nancy M . Dixon)認為「共通知識」(Common Knowledge)是員工在現職上歷練而來的第一手心得，其創造流程係經由團隊對任務執行，再將獲得具體成果加以分析，從中探索他們執行的動作和結果之間的因果

⁴¹ 張哲琛，〈創新服務品質的新願景〉，〈〈人事月刊〉〉，第 29 卷，第 3 期，民 88，頁 20-21。

關係，再從中獲得「共通知識」。⁴²

此時期的核心能力培育，依核心專長與各階層之不同，而分別培育，核心能力，應包括職務核心專長，如係主管職務，再加上領導能力。其餘重要能力包括策略思考、規劃力、傳送結果力和溝通能力。比起傳統公務人力的制式化訓練方案其所帶給受訓者更多更快速因應環境變化能力。在知識經濟時代，受訪者對育才策略管理的意見頗多元，有從育才目的、有從育才手段來表示意見，下列是從育才策略的目的、目標意見：

「應建立員工核心專長，才能應付未能確定的未來環境。」(B12)

受訪者以育才手段表示意見者如下：

「機關育才應有中、長程目標規劃，並以任務導向培育人才，培育的方式，不論是攻讀學位短期研習、上網學習均可行。」(A12)

「應利用網際網路教學，可達到迅速、效率與普偏化，過去；傳統教學，浪費太多人力、物力、時間，每受訓一次，勞民傷財，以網路教學，隨時可進行，符合經濟原則。」(E12)

「應在思想與社會道德的基礎上談育才，否則可能產生許多自閉症和神經病人才。」(H12)

「國際競爭壓力下，核心專長培育最重要，核心專長具備後，再學習其他能力。」(J12)

「會趨向於網路教學，可節省很多成本，運用空間無限，弗遠無界，即學即取，又可一遍一遍重覆學習，但網路教學缺少臨場感，教學效果

⁴² 李淑華譯，Nancy M.Dixon 原著，<<知識共享型組織>>，民 90，頁 32-36。

沒有當面授課有效果，所以，像職訓中心尚有存在必要。」(K12)

「人要不斷學習，才能繼續不斷成長，知識經濟時代，人無法以有限的知識去應付未知的明日。」(N12)

「應建立政府大學，使政府和公務人員、人民一起學習，達到全民終身學習目標。」(P12)

「應鼓勵全民終身學習，團隊要有合作協調精神才能發揮力量。至網路教學也是育才發展的趨勢，但可從一般操作性技術開始，比較複雜的技術，還是要到現場來學。」(R12)

歸納受訪者的意見，知識經濟下人力資源管理育才策略趨勢如下：

- 一、 培訓員工核心專長知能，使有處理事物的基本能力趨勢。
- 二、 運用網際網路教學的趨勢，但程序上可先從操作性的技術實施，再到複雜的。
- 三、 建立政府大學，使政府、公務員、民眾一起終身學習的趨勢。
- 四、 團隊才能合作、協調產生效能的發展趨勢。

第四節 留才策略

知識經濟時代要留住優秀人才，人力資源管理者任務艱鉅，尤其是組織扁平化，模糊化時，工作內容隨時會變，世界成了地球村，人才流動大，要如何留住菁英，累積智慧資本，依受訪者的意見，認為薪俸待遇要合理，提高誘因，還要讓人才有自找發歷練的機會，並結盟塑造共同體，創造更多利益。

受訪者認為知識經濟下，都是地球村一員，組織不穩定，人才也不能固定的留下，其意見如下：

「人才願意留下的誘因，不外是高薪，好的工作環境，符合興趣，有成就感，前景看好，不斷挑戰的刺激，特別好的人才，也到處有人挖角。」(A13)

「組織模糊，工作未知，人才怎可能固定不動，科層時可以，知識經濟時代，人才是動態，甚至要到地球另一端工作的，留才觀念和以往概念有所不同。」(B13)

認為應互相結盟，形成策略性增值者意見如下：

「組織結盟或策略聯盟，可創造事業更大發展，留才的概念是與共同體共同打拼貢獻心力。」(C13)

受訪者認為應讓員工跨功能的多元學習者，意見如下：

「企業結盟，創造事業發展，不乏先例，知識經濟的地球村企業購併、結盟都是要創造雙贏的，人才要有多功能的訓練和歷練，才足於勝任共同體下。」(D13)

受訪者主張留才要給人才挑戰的意見者如下：

「應給予成員挑戰性任務，人員才更會留下來，尤其是有關知識運用，思考方案，人才不會視為畏途的。」(J13)

歸納受訪者對知識經濟下公務人力資源管理留才策略趨勢為下列幾種：

- 一、在變化較大的組織環境，人才有動態定位的趨勢。
- 二、形成地球村，組織結盟或策略聯盟，發展成共同體，創造更多利益趨勢，如歐盟、亞洲經合會等。

三、人才為應付環境變人有朝多元歷練機會趨勢。

四、知識人才不畏挑戰，專案任務指派反而造成留才的趨勢。

第五節 展才策略

知識經濟時代，人力資源管理人才發展，要與傳統層級組織不同，運用的策略亦不同，並非均直線式因果關係思考，因環境不可預測性，有時是要橫向思考，才能創新、激發創造力。對人才的發展，有些是與育才、留才原理相通的，一個組織能提供員工發展園地，涉及到薪俸待遇，前景將來性、領導者對部屬的肯定，及員工本身的前瞻視野等。

受訪者對人力資源管理展才策略意見，也是從員工本身的前瞻性、組織提供的發展機會和報酬福利等項考量的。受訪者中認公務人力資源管理展策略，應從公務本身是具有前瞻性的全方位視野而定者，其意見如下：

「現代公務員必須具備核心專業專長外還應有國際觀和外語能力，在地球村下，任何國家或任何地區，一個小事任都可能波及本國，所以。知識經濟時代的公務員，必須具備 360° 的全方位視野，把問題從前瞻性遠處去看，具有這種條件的公務員也較能將其才能展現在公務上。」
(C14)

「全方位 360° 視野;是展才策略認知部分，有了滿肚子學問的人，不見得每個人都具有宏觀視野。有宏觀視野，可把問題看得更遠，也較有雄才大略，對解決問題大有幫助。」(D14)

「以宏觀的視野，開闊的胸襟，提供終身學習的策略方針，建立知識

型組織。」(L14)

「員工是要有全方位視野的胸懷，組織也是一樣，不可以侷限於小區塊內，劃地自限，走不出去，如此一來，在擬計畫時，外部的環境因素有可能沒有考量到。在全球化的環境中，這種氣度遠瞻性不足的領導者是無法開展其能力的。」(M14)

「一些世界性的企業組織，如 IBM、微軟公司等都是以知識為基礎的電腦資訊公司，也是跨國的公司，領導者如比爾蓋茲，就是將計畫、產品以宏觀的角度推出去，使得世界市場佔有率名列前茅，這是具前瞻、宏觀的成功案例。」(R14)

受訪者認為展才策略應視組織是否有發展前景者，其意見如下：

「展才是否為讓優秀人才儘量發揮？先進國家之政府科技研發單位已經逐漸轉型的財團法人，已得到最大彈性及最有效率的經營，才能確保競爭力。以企業經營的理念，成果之評估是很嚴苛的，有成就的人才，一定會突顯並被高度肯定，否則勢必跳槽，因此，建構一個有效率的企業型政府，使人才有最快速的發揮空間是很重要的。」(A14)

「一個人才能否施展，與組織是否放手讓他去發揮是非常相關的，不能放手讓員工發揮，處處綁手綁腳，命令規定又一大堆，是不可能發展才空間的。」(E14)

「有的企業在生產或行銷出了問題，財務部門又不健全，一個好的人才放進去，也是會被糟蹋掉了，雖說有一身的才華，也很難讓他施展，他也不見得會來。」(N14)

「組織能否發展，人才良否佔了大半因素，而人才能不能施展卻又關係著組織是否有前景。有前景的單位，人才始有發展機會。」(S14)

受訪者認為展才策略，應視薪俸待遇條件者，其意見如下：

「知識經濟下公務人力資源管理不要陷入英雄式一人領導策略，要以行政組織管理策略發揮團隊績效，做為展才策略。」(H14)

「薪資酬償是組織能否留住人才的重要誘因，當然能被機關肯定成就，也是誘因之一，不過能安心下來做事，薪資酬償還是很現實的不可或缺因素。以我國文官目前待遇，司處長簡任十一職等年功俸的人是九萬六千多元，以其職責程度，和企業總經理相比，還是偏低，所以，組織要用優秀人才使其發揮應調高待遇。」(J14)

「報酬除了做生活費用之用途外，薪俸高也代表社會的身分地位，超級富有的人，一輩子已不愁衣食，他還是出來某一官半職，求的不是經濟報償，而是報償背後的社會地位與社會意義，表示他也為這個社會盡一份心力。也就是說展才策略考量因素，可涵蓋政治、社會、經濟等廣泛面向。惟多數人還是重視經濟實質面，薪俸待遇好不好？」(K14)

受訪者認為展才策略應視組織文化是否良好來決定的，其意見如下：

「組織文化包括組織之歷史背景，領導者與管理者態度，成員之間溝通協調度，之間密切度，甚至成員的經歷、族群等。而其中龍頭地位的首長領導風格更是屬民主領導則組織氣候就好，如屬極權式領導，則很難有展才空間。」(G14)

「領導者特質與態度也很重要，一個不讚成終身學習的首長，他看到有人訓練或進修攻讀學位，會反對；換言之，一個鼓勵後進有機會就學習的首長，自然看到同仁進修，是會讚成祝福的。」(P14)

「有的機關不同單位相互鬥，屬員對上級沒事就檢舉函誤控濫告。這

樣的組織文化，薪俸高些，人才還是會卻步的。」(I14)

歸納受訪者對知識經時代，人力資源管理對展才策略意見，有下列幾項趨勢：

- 一、知識為基石的年代，為使團隊發揮創造力，有特別尊重人才並肯定人才成就的發展趨勢。
- 二、組織和成員要有地球村來臨的國際 360 度全方位視野的胸襟與準備趨勢。
- 三、薪資報酬仍是新世紀留才的主流，領導者反而隨結構扁平化後，而與底層知識工作成員形成協力關係而不是由上而下的管空關係趨勢。
- 四、為培養團隊創造力，展才策略有重視組織文化特質的趨勢。文化特質係包括領到者、知識工作者間之關係與人員族群背景、學經歷情況等。

第六章 結論與建議

本研究從第一章起始，已經針對公共行政與公共管理、公共政策間之相關學科做一評介，並比較傳統公共行政與知識經濟下之公共行政特質差異及我國現行公務人力資源在人事體制與人力開發、維持、發展、確保、績效、報償等管理情形與缺失所在，同時比較在知識經濟下的人力資源管理差異之處，另就全球化、自由化及數位化下的機關組織，如何厚植「智慧資本」等各種面向，透過理論、實務交叉運用，以尋找出知識經濟時代公務人力資源管理新趨勢與全球人力資源發展接軌的密合度，以提供我國現行公務人力資源管理策略調整方向之參考。

在知識經濟下的公共行政探討中，自我國於民國 91 年 1 月加入世界貿易組織(WTO)後我國與世界各貿易國家或地區間之貿易與資本流動激增，修正相關經貿法律，移除對貿易國不符 WTO 條款之限制，朝向國家干預較小的趨勢。全球化也造成「去疆界化」或「無疆界化」的思潮，成為公共行政研究國家的新邏輯議題，現階段雖尚無法全然拋棄，但以引起各界重視。在公共行政與公共管理的探討中，也發現我國公共行政本質已受知識經濟的影響，朝向行政革新與政府再造等公共管理發展趨勢。如「行政院組織法」修正與政府核心職能以外的非公權力性質工作，如高鐵工程委託外包；另政府研究機構也已評鑑，規劃改置為公法人研究機構，以降低公共行政的權限範圍，並藉由民營化或外包方式的市場自由競爭，實現經濟、效率、效能的基本價值，將成果反饋給政府及全體人民。另也回應「新

公共行政」學派主張擴大民間參與的方式，並可藉著社區、志工服務，實現公平、正義及民主的基本價值，其果實由公民自裁自享。⁴³ 這些轉變，也將我國公共行政法規密度由高度轉趨低度，公私部門也因委託與承包契約關係，使得公私部門關係，由傳統行政的遙遠、少接觸，變成接觸頻繁的彼此密切合作關係。

本研究在我國現行公務人力資源管理策略方面，亦發現有缺點，在經過與知識經濟時代的公務人力資源管理策略比較後，發現之缺點愈加突顯。在理論與受訪者提供實務，交叉運用結果，本研究也發現世界人力資源發展與我國公務人力資源管理策略在知識經濟下的轉變與新趨勢。

壹、全球化之下公務人力資源發展趨勢方面

本研究就文獻與實務交叉印證發現，全球人力資源發展趨勢，係受全球化，自由化與資訊科技影響而有下列發展趨勢：

- 一、透過人力資源發展，提升核心競爭力的趨勢：就人力資源的人才培育訓練，知識應用及網際網路科技運用等管理措施，提升創造力與組織因應環境的競爭力。
- 二、對 E 化學習，由區域走向國際，由短暫走向終身趨勢：知識不斷累積創新，資訊科技日新月異，短期或片段學習已無法因應瞬息萬變的不可預測未來，有走向終身學習趨勢。

⁴³ 林文燦，〈全球化與公共行政〉，〈〈人事月刊〉〉，第 32 卷第 6 期，民 90，頁 5-20。

- 三、逐漸重視全球化人才能力之發展趨勢：單一專業功能，專精一個功能的人，因世界事務的增加，而走向多功能的人才開發、運用。人才是跨國際，洲際的，且要有很好的外語能力和 360°全方位國際觀。
- 四、對人才創造能力的環境與留住科技、菁英人才，愈來愈重視的趨勢：創造力是知識經濟時代培育人才的重要管理策略，而菁英的留住，才可能引發創造力的情境與成果。
- 五、知識管理成為 21 世紀風潮和公、私部門極力推動的管理主軸趨勢：知識管理重視「知識價值化」與「資訊知識化」，公、私部門推動知識管理，運用尖端資訊科技，提升競爭力，成為世界風潮。
- 六、人力管理者多元化角色模型發展趨勢：單一角色的人力資源管理，受全球化，數位化而轉為多元化模型，亦稱策略性人力資源管理模型，使部門與組織策略一致，管理者成為組織中策略性角色的一員。
- 七、逐漸重視人才培訓以提升績效的績效導向趨勢：人才是需學習，組織更要學習，學習可提升職場工作勝任能力，能力則有專業核心能力與核心以外之其他能力，真正能力為能為職場帶來績效或業績的創新能力。
- 八、建構智慧資本，促進組織與企業發展趨勢：善用智慧資本，建立人才、知識系統與顧客等資本，善用知識，人財兩得。

貳、我國現行公務人力資源管理缺失

本研究在我國現行公務人力資源的管理策略方面，發現下列幾項缺失：

- 一、在人事體制管理方面：人力資源管理單位，因一條鞭制所以人力資源管理者扮演純幕僚角色，也由於人力資源管理者角色單一化，無參與組織政策，使人力資源管理工作目標與組織目標缺乏一致性，且行政首長領導權被切割不完整，人事機構上級主管掌控了所屬人事機構之任免考核權，服務機關首長反而對該單位人事機構人員無任免考核權。
- 二、在人力開發管理方面：法令僵化，人才開發管道閉塞不靈活，選才規定嚴格，作業緩慢，考試分發、機關被動接受人才。
- 三、在人力發展管理方面：重視職位單一功能訓練，缺少全方位、前瞻性觀點的多元功能人才培育。
- 四、在人力維持管理方面：工作績效獎勵淪為員工酬償性質，人人有獎，失去獎優汰劣功能。
- 五、在人力確保管理方面：人力資源管理者，對於公務人員職位的保護，過度保護結果，造成公務人員有永業化文官符保障而有官僚心態。
- 六、在人力績效管理方面：追求效率造成重視過程而不重視效能和結果，為了降低成本，也忽視了品質。
- 七、在人力報償管理方面：退休撫卹金由國庫編列支付給與，有如封建時期的國王賞賜家臣性質，雖公務人員不須支付任何費用，完全由國家全部負擔支應，但以科技發達，講求創造營餘之今天，此制仍難羅致尖端菁英人才。

參、知識經濟時代公務人力資源管理策略方面

從理論與受訪者實務中，發現知識經濟時代人力資源管理策略有很大的轉變，而這個轉變成為組織與企業生存和競爭力的基礎：

- 一、「知識管理」的策略運用：知識的激發、傳播和廣泛應用，尤其是網際網路的啟用，改變了作業過程，縮短作業時間，更突破空間與組織層級的限制，使以「知識」為基石的管理，成為管理的明日之星。
- 二、以能力取向的人力開發，注重職場的工作能力，亦即多功能的能力為甄補條件，所以職位的核心能力，包括專業知識，行為態度，及技術技能等，如係管理階層，還須具協調、溝通甚至外語等能力。
- 三、以服務導向的人才培育：建立企業型政府，並以服務對象之顧客為導向和顧客需求為宗旨的培育策略，使人才培育符合顧客需求，充分運用訓練資源，提高顧客滿意度。
- 四、職位採相對保障而非絕對保障，對不穩定的無僵化組織，職位並非固定不變，組織也隨環境變化而調整，職位是動態性，如遇政府改造，組織調整裁併。職位亦應同時裁撤，人員設法另行安置或優惠退休，台灣省政府於民國 88 年 7 月的組織業務功能調適方案，即為明顯的例子。
- 五、實施功績獎酬制與年金制：以績效為獎酬標準，人員獎酬來自能力表現，而非年資累積。退休時的退休金來自政府與公務人員在職時的共同儲金，避免財政方面的困擾。
- 六、策略增值管理：結盟相關系統組織、團體、單位，透過資訊科技做縱向，橫向策略聯盟，產生策略增值，創造各業多贏結果，發揮集體力量，而不致單打獨鬥，削弱力量。

肆、管理策略新趨勢方面

本研究最終目的，係擬由文獻及實務中去發現知識經濟下的公務人力管理策略有何新趨勢，經研究發現有下列新趨勢：

- 一、選材策略的趨勢為趨向於 E 化人才網，並遴具有核心能力

的菁英，且利用資訊科技作業，形成策略聯盟，達到策略增值效果。

- 二、用才策略趨勢由靜態的適才適所，趨向於動態的適才適所，由上層對底層人員的控管趨向於對底層的尊重，底層人員成為知識工作者，上層充分授能。
- 三、育才策略趨勢，重視員工核心專長知能，使其有處理事情的基本能力，建立「政府大學」使政府、公務員、民眾一起終身學習，並發揮團隊才能，增加創新能力與效果。
- 四、留才策略發展方面，在變動環境下，人才有動態定位趨勢，組織在全球化下，利害與共，相互結盟創造更多策略增值，如歐盟、亞洲經合會等。
- 五、展才策略趨勢，有特別肯定人才成就，注重全方位國際視野，推廣終身學習，激勵未來願景，使人才有多元發展機會等。

本研究對知識經濟下的公務人力資源管理發展，有了上述發現，即公務人力資源管理有趨向全球化、國際化、數位e化與專業化發展趨勢，而我國公務人力資源管理策略，在考試院現行公務人力考試甄補制度下與行政院人事行政局透過資訊技術，就全國公務人力，妥為規劃、發展、運用及維持與保障，兩院合作模式，由缺額調查、考試分發、派免任用與保障等作業時間縮短，顯已初具成效，惟影響公務人力資源管理成功的因素，除了管理者智慧能力外，更涉及國內外政治、經濟、社會、人文環境與科技等因素，範圍頗廣，為追求服務品質並與全球人力資源管理趨勢接軌，值得再繼續深入探討。而本研究所探討的主題內容，適值行政院大力推動政府改造運動前夕，亦冀望能夠提供一些新的思維方向。

附錄一

知識經濟時代公務人力資源管理策略 新趨勢研究深度訪談結構式問卷

- 一、請問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？
- 二、「經濟合作暨發展組織」OECD 在 1996 年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產 創造、分配 傳播 和使用 應用 的經濟。請問您對此定義的看法如何？
- 三、請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理 又稱為人事管理 的看法如何？有沒有什麼缺失？ 例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等
- 四、請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？
- 五、請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？ 例如一般人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護 應有權益之鬥士等角色
- 六、請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？
- 七、請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？
- 八、請問您公務人員職位要絕對保障或企業的相對保障？原因為何？

- 九、請問您對公務人員普化式的人人有獎 例如年終工作獎金一律發給一個半月 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？
- 十、請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？ 例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等
- 十一、請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？ 例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發等看法
- 十二、請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？ 例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享等
- 十三、請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？ 例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理論正值、策略結盟
- 十四、請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？ 例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、提供多元生涯發展機會等

附錄二

訪談資料彙整分析表

題號	題目內容	回答人數	訪談資料內容歸納彙整
1	請問您知道「知識經濟」的定義嗎？	22	知道（22人） 知道不完全（0人）
	有沒有接受過此研習？	22	受過訓（19人） 沒受過訓（3人）
2	「經濟合作暨發展組織」<OECD>在1996年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產分配和應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？	21	定義很清楚（4人） 定義清楚適切（7人） 定義模糊（1人） 很贊同定義（2人） 贊同定義（1人） 需要補充定義（3人） 沒意見（3人）
3	請問您對我國現行公務人力資源管理的看法如何？有沒有什麼缺失？例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等	21	人事體制缺失（1人） 任免遷調缺失（6人） 考績獎懲缺失（1人） 退撫制度缺失（3人） 電腦操作加強（3人） 保守僵化（4人） 法規太多（1人） 冗員太多（1人） 沒意見（1人）

4	請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？	19	影響組織結構（5人） 影響管理型態（6人） 影響服務品質（6人） 影響組織和結構（1人） 影響組織文化（1人）
5	請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？ 例如一般人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等角色	20	不必調整（0人） 要調整為多元化角色（11人） 調整心態（1人） 調整策略角色（7人） 沒意見（1人）
6	請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？	19	非常贊成（5人） 贊成（10人） 能力與品德一樣重要（3人） 不易客觀（1人）
7	請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？	22	贊成（21人） 應有其它政策考量（1人）
8	請問您公務人員職位要絕對保障或企業的相對保障？原因為何？	21	絕對保障（2人） 相對保障（13人） 二者兼顧（1人） 二者均不贊成（2人） 適度保障（3人）

9	請問您對公務人員普化式的人人有獎 例如年終工作獎金一律發給一個半月 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？	21	贊成功績制（7人） 不贊功績制（5人） 贊成普化制（6人） 不贊成普化制（0人） 兩者應互運用（3人）
10	請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？ 例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等	20	考選法令鬆綁（4人） 建立人才資本（1人） 運用 e 人才網（5人） 以能力導向（9人） 視情況而定（1人）
11	請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？ 例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發等	19	動態的適才適所（8人） 授能的自主管理（3人） 潛能的激發（3人） 知識分享（1人） 組織氣候（4人）
12	請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？ 例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享等	20	培育職場知識與技能（2人） 網路教學與學習（6人） 發展團隊才能（4人） 知識分享（1人） 其它意見（1人） 完整規劃（6人）
13	請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略	21	功績獎酬（4人） 動態定位人才（5人）

	趨勢為何？ 例如功績獎勵、動態定位人才、符合期望理論正值、策略結盟等		符合期望理論正值（3人） 策略結盟（3人） 吸收員意見（1人） 創新發展（5人）
14	請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？ 例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、提供多元生涯發展機會等	20	高度肯定人才的成就（1人） 宏觀的視野（3人） 終身學習（7人） 提供多元生涯發展機會（7人） 其它意見（1人） 沒有意見（1人）

附錄三

深度訪談筆錄

訪談對象：農委會農業試驗所研究員

性別：男 代號：A

訪談日期：90、3、15

訪談地點：農業試驗所

Q：請問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

A1：略知知識經濟的定義並接受過六個小時的高階主管研習。

Q：「經濟合作暨發展組織」OECD 在 1996 年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產 創造、分配 傳播 和使用 應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

A2：我覺得如此的定義相當完整，能上下貫連，不尚空談，容易瞭解。對我國競爭力提昇很大的幫助。

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理 又稱為人事管理 的看法如何？有沒有什麼缺失？ 例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等

A3：我國傳統的公務人力資源管理實際上是沿襲五千年的思想體系，以接近強權的模式(人事權)管制公務員，重點以防弊為主，而不是崇尚興利及藉調理同仁來提昇機關之服務績效，如此勢必缺失難免。在人事機構體制方面，各層級機關目前均有法定編制之人事人員，應是體系分明。但是人事單位的業務是否需要根據時代之演變而有所精簡，牽動人事人員是否可相對的精簡？例如放眼先進國家，似未聽說有自強活動、補助旅遊、康樂活動、不休假獎金等人事室經辦的業務，如今公務員的待遇已非昔日可比，上述不合時宜的措施若能檢討存廢，是否就有精簡人事員額的空間？

考試分發是可以接受的制度，但必需搭配適當的彈性，才不會因僵化而阻礙進步。例如經考試及格分發的人員，雖有試用期間，但何曾聽聞試用不及格者？會考試的不一定會做事或勇於任事，雖說到任後也有考評，但我們的制度真能汰劣除惡？又在考試制度之下，目前幾無晉用特殊才能的人才，這在科技界及藝術界應是很大的困擾，例如當紅的生物科技，就有人才不可得的困境。因此，適當比例的人員晉用應有另外公開、公平、有水準的徵求途徑輔助是必要的。

公務員之任免依法辦理，除非法規修改，否則只能照辦，而免職與考核有關，若不能落實考核，就不然善用免職權。遷調之功能，可能是基於業務之調適或獎懲，如因獎懲而遷調，乃理所當然而較被接受，如是業務調適，首長在對同仁有適度的瞭解及通盤的考量下，應強勢發揮主導權，並給遷調的同仁應有的支持，同仁也應體認事實而接受。可惜目前的情況常是情重於理法，致遷調的功能不彰。

考績獎懲是目前人事制度中的一大敗筆。公務員努力從公，達成一定的績效是天經地義的事情，高比例的考績甲，真的表示這個機關有那麼值得肯定？首長及各級主管均應如同仁，接受公平的考核，考核應有適度的量化，不可有沒有功勞也有苦勞的想法，職缺有限，佔了位置不能發揮應有的功能，誤事大矣！所以考績獎懲應以法理情的順序辦理，才能激發士氣。

退撫保障方面，對於以前因渡海來台及國家經濟困乏致公務員待遇不佳而設立的制度，現在起即應體認社會各階層的現況做合理的調適，以免過度的保障而遭民怨。至

於資深公務員因當初任職時之各項保障，視同任職合約，國家應信守，讓時間解決之。

Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？

A4：全球化及自由化的內涵，如果是著眼於地球村的概念，那麼代表的是競爭的壓力無限加碼，優勝劣敗勢不可免。在這種情形之下，公共組織非有遠見的規劃配合時空的調適不可，也就是在變化急速、競爭激烈的廿一世紀，要求公共組織一直保有最高的效率以維持生存所需是必要的。是故，機關總員額法之實行越快越好。

至於人力資源管理發展，首重管理，必需對現有人力給予最大的發展空間，才能求取最回報。理論也許如此，但實際運作時，從最高層開始，應在建立及落實制度面，給予各級機關首長最大的人事權，要求相對的責任，佐以最嚴謹但合理的考核，並落實考核的結果。如此各級主管才會認真思考及落實用人唯才、適才適用、適才適所的人力資源管理。有了基礎的人力資源管理，才能續談人力發展。因為管理後方知人力之過剩或不足處，再配合明智的機關長程規劃與任務導向，就知道該往那個方向發展(增加或縮減)人力，也才能追求到最大的競爭力。

Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？例如一般人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等角色

A5：如果對角色的定位及功能認知清楚，就無調整的問題。人力管理者的權責或功能，應是在法制許可之下，根據機關之需求，秉承首長對達成政策所需之配合，以最大彈性服務同仁

而使得同仁能表現最大的績效為標的。因此，人力資源管理者應是在被動中以主動的精神來任事，扮演稱職的幕僚角色。

Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

A6：如果能力導向甄補公務人力指的是企業經營模式，得不經考試任用，而以學經歷為舉才的途徑，原則上不反對，但需有落日條款，即在任用前，應明訂分期完成可量化、可驗證的成果，當然也應合理的給予必要的支持，屆時若不能達成目標，即應解約或明確處理。

Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

A7：公務員基本上是以服務為任職要件，但人才培育如何與以服務顧客為導向扯上關係？既是人才培育，當然是以符合機關之任務需求者為培育的優先對象，如是，則可積極或主動（與首長有莫契時）的進行，也就不是無原則的服務同仁。當然，如果擴大解釋為因人才之培育成功致業務進展順利而嘉惠農民或消費者（顧客）亦可。

Q：請問您公務人員職位要絕對保障或企業的相對保障？原因為何？

A8：不可絕對保障，這會造成一些人佔著茅坑不拉尿，不公平的現象將使敬業者心生浮動，結果是士氣低落，國力沉淪。只有企業式的相對保障才能激發職員的潛力，才能提振公司的競爭力，才能在全球化及自由化之下生存。

Q：請問您對公務人員普化式的人人有獎 例如年終工作獎金一律發給一個半月 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？

A9：普化式的人人有獎讓人覺得我何必努力？給獎表示肯定，既然已經被肯定了，如何能說他不努力？如果制度不能把努力

者與混混者、有成就者與應付了事者等明顯區隔與對待，那就是人民公社式，會有競爭力嗎？分別獎酬才是正確做法。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？

A10：選才當然以能達成機關發展之目標為最重要取捨標準，如考選法鬆綁，可跨部會流通，那麼利用 e 人才網覓才最恰當，但絕對要有投資報酬的觀念，透過機關內外之評估，甚至於對特定目標採包工制，使人才快速新陳代謝，才是最有效率的做法。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？

A11：隨著目標的推移，以功能性的團隊運作方式彈性組合取才，是未來可能的走向，也為了如此的運作，成員需不斷透過不同形式的學習與成長，才能有時效的達成任務，也才有自我學習的動機。人的本性大部分趨向好逸惡勞，並喜歡被尊重，所以若要激發潛能，應有一套大家可接受的制度來逼迫同仁的被動學習，如專題討論發表心得等，使同仁丟不起臉；佐以適當的公開推崇，使同仁有成就感，覺得被肯定，方克有成。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？

A12：首先，機關得有中長程的目標規劃，才知道應該培育何種人才或技能，也就是任務導向的人才培育才不致於浪費資源。培育的方式不論是攻讀學位、短期研習、上網學習等均可行，如是公費學習的，要求做 2-3 小時的精要報告，及現場操作教學，開放給同仁學習，才是肯定已學會並將知識轉移。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？

A13：人才願意留下的誘因，不外是高報酬、好的工作環境、符合興趣、有成就感、前景看好、不斷挑戰的刺激、對於伯樂的感恩等；特別優秀的人才也可能到處有人挖角，成為知識經濟下的寵兒。對於經評估後值得延留之人才、不得不留的人才，當然要基於上述人性的需求及誘因，設法留才。所以明快的獎勵、動態的組成團隊以快速完成任務等，都可考慮應用。團隊的集體成就是留才的重要策略，因為各別優秀人才的集體創作與成就，單一人才是很難達成的，只要他離開了，就不一定有可成就的舞台。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？

A14：展才是否為讓優秀人才盡量發揮？先進國家之政府科技研發單位已經逐漸轉型的財團法人，已得到最大的彈性及最有效率的經營，才能確保競爭力。以企業經營的理念，成果之評估是很嚴苛的，有成就的人才一定會突顯並被高度肯定，否則勢必跳槽。因此，建構一個有效率的企業型政府，來使人才有最快速的發揮空間是很重要的。至於宏觀的視野與終身學習等，是有相關的，可用前述之方法軟硬兼施來達成，也因為宏觀的視野與終身學習，才有機會開拓多元的發展。

訪談對象：國立大里高中主任 性別：女 代號：B

訪談日期：91.04.30 訪談地點：受訪者住所

Q：請問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

B1：知道接受過研習

Q：「經濟合作暨發展組織」 OECD 在 1996 年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產 創造、分配 傳播 和使用 應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

B2：沒有意見，不過對我國競爭力提昇會有幫助

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理 又稱為人事管理 的看法如何？有沒有什麼缺失？ 例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等

B3：我認為知識經濟的實質精神一直都存在，不是自 1996 年正式使用，這個名詞之後才發生，知識經濟是隨人類生活的進化慢慢衍生形成，也不是說有就有，也就是說難以有一個清楚的分水嶺。

Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？

B4：全球化、自由化及資訊科技發達已成為地球村，組織不但扁平，界線已趨模糊。在此狀況下，人力資源管理也不應做純幕僚角色，應共同分擔組織面臨的問題，提出方法共同解決。

Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？ 例如人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等角色

B5：沒有意見。

Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

B6：立意甚佳，但如何落實甄補？如何有一個合理客觀的標準？

Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

B7：很好，現在的公務人員不應該再有當官的心態，人民就是我們的顧客。

Q：請問您公務人員職位要絕對保障或企業的相對保障？原因為何？

B8：相對保障。公務人員職位應該要有一個淘汰機制，以避免尸位素餐的情形。一個沒有工作或功能的職位，還佔據著不釋放，坐領乾薪應給合理補償後走人，才不致浪費社會資源。

Q：請問您對公務人員普化式的人人有獎 如年終工作獎金一律發給一個半月 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？

B9：功績制的立意很好，但公務人員的工作表現難以客觀量化，難以落實執行。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？ 例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等

B10：現行公務人員若想調動，均應通過擬任機關之公開甄選考試，唯獨高普考及國家主辦考試分發者例外，該類考試難以就公務人員反應、能力因應各機關之特殊需要再做進一步篩選，建議國家考試應該改變為資格考試，考生應再通過各用人機關之甄選才取得任用資格，而非考上經過實務訓練之後即取得任用資格。如此一來，即可進一步篩選掉一些不適任之公務人員。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？ 例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發等

B11：我在學校服務就發現老師教科書、參考書經常更新，學術與教育受網際網路的影響，今天出版的新書理論，可能明天就打入歷史，不合時宜了。尤其是生物科技、電子資訊之類學生可從網際網路上即時學現或瞭解新理論或新發明，傳播速

度又快。所以，老師不但要經常更換教材，更要主動自我再造，否則，無法應付變化環境和學生追求的知識或資訊。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享等

B12：應以建立工核心專長，才能應付未能確定的未來環境。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理論正值、策略結盟

B13：組織模糊，工作未知，人才怎可能固定不動，科層時可以，知識經濟時代人才是動態的；甚至要到地球另一端工作的，留才觀念和以往概念有所不同。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、提供多元生涯發展機會等

B14：一個人才能否施展與組織是否放手讓他去發揮，是非常相關的，不能放手讓員工發揮，處處綁手綁腳，命令規定一大堆，是不可能展才空間的。

訪談對象：勞委會中部辦公室專員 性別：女 代號：C

訪談日期：91、05、24 談談地點：勞委員會中部辦公室

Q：請問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

C1：知道，沒有

Q：「經濟合作暨發展組織」OECD 在 1996 年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產 創造、分配 傳播 和使用 應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

C2：同意。「知識」是無形的資源，亦是無窮無限的資源，有效運用知識至生產、生活、乃至其他種種活動上，將以小博大，創造無限的價值與可能。以知識為基礎的經濟，運用知識經濟促進產業發展，已成為全球經濟發展之必然趨勢。會成為我國競爭力。

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理 又稱為人事管理 的看法如何？有沒有什麼缺失？ 例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等

C3：退撫制度從 84 年 7 月 1 日起修正為全年制很合理，這才不致像台鐵一樣，被退休員工的退休金壓的喘不過氣來。

Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？

C4：資訊新世紀創造許多新機會，但同時摧毀傳統競爭方式，未來組織必須能應付全球化的趨勢，處理多重地點、多重角度與多重文化事務，並與其他組織透過各種計劃進行合作，分享資訊，故時與速度競賽。

Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？ 例如人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等

C5：應調整為知識管理。其新角色應是能有效導引出個人或組織中對組織發展最有力之經驗或知識，以提高行政效能者，諸如：促進積極進取之組織文化，身為組織管理者必須大膽放手讓員工進行知識創新活動。目標導向之知識管理策略，確認組織之目標，擬定知識管理策略，使員工願意主動對新事務進行探索。提供持續性之激勵措施，組織無法自行創造知識，唯有「人」才能創造知識，因此提供鼓勵員工分享和

利用知識，以激發員工內隱之知識及經驗，極為重要。

Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

C6：贊成，惟其衡量指標必須有信度。

Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

C7：服務型政府在理念上應以顧客為本，顧客（民眾）的需求即知識之來源，真正了解民眾需求，方能真正為民服務。

Q：請問您公務人員職位要絕對保障或企業的相對保障？原因為何？

C8：讚成應相對保障，促使公務人員不斷創新與突破，以維持競爭優勢。

Q：請問您對公務人員普化式的人人有獎 如年終工作獎金一律發給一個半月 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？

C9：人人有獎與功績制之獎酬各有利弊，惟如有明確、信度之獎賞指標，則可實施功績制之獎酬，否則，徒增怨對及不公允。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？ 說明考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等看法

C10：用人惟才，以能力為導向。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？ 例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發等

C11：公共組織在全球化、自由化影響下，會和企業界一樣，檢討結構的調整，包括併、裁撤、改隸等會顯得很平常，像最近幾家電信公司也是合併了，又像國營金融合併也是很自然的事，所以，人才要擺對，但不可能固定不動。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為

何？ 例如培育職知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享等

C12：依據總體目標從事人力資源管理，即「策略性人力資源管理」

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？ 例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理論正值、策略結盟

C13：組織結盟或策略聯盟可創造事業更大發展，留才的概念是與共同體共打拼，貢獻心力。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？ 例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、提供多元生涯發展機會等

C14：現代公務員必須具備核心專業專長外，還應有國際觀和外語能力在地球村下，任何國家或任何地區，一個小事件都可能波及到本國，所以知識經濟時代的公務員，必須具備 360° 的全方位的視野，把問題從前瞻性遠處去看具有這種條件的公務員也較能其才能展現在公務上。

訪談對象：南投稅捐處股長

性別：女 代號：D

訪談日期：91.04.29

訪談地點：南投稅捐處

Q：請問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

D1：知道，參加中階研習營。

Q：「經濟合作暨發展組織」 OECD 在 1996 年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產 創造、分配 傳播 和使用 應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

D2：很適切，我國競爭力就要靠知識經濟才有救，否則傳統企業已逐漸往下坡。

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理 又稱為人事管理 的看法如何？有沒有什麼缺失？ 例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等

D3：傳統人力資源管理，作法上較為保守，堅守機關中幕僚角色，說難聽一點，就是太被動，祇會在法規堆中，死抱法令，1加1，一定2，沒有任何彈性。不過倒是滿守份際的。就人事機構的一條鞭體制而言，上面捉的牢牢死死的，考績、任免一把捉，下面人人員也聽命上級，使服務的單位首長命令打拆，獎懲一個人，拖好久。

Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？

D4：組織控制的方式瓦解，要以協力合作代替控管。

Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？ 例如人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等

D5：傳統單一人事行政管理角色要繼續加強，但策略性人力資源管理更為重要。至組織變革應以大環境走向來擬定原則，原則定後，該裁該併時，人力資源管理者還是要站在組織這邊，不能有「婦仁」心態，才不致愧對納稅的民眾。

Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

D6：有能力的人不但公務界要羅致，企業界也搶著要，我認為這是社會常律。

Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

D7：以顧客為導向的培育很能切合民眾真正需求，有因勢利導的作用，也是尊重國家主人的做法。但民眾的反應都透過網路是最快，但不見得每個人都會使用，如用別的方式調查民眾

需求，再設定訓練目標，曠日費時也不經濟，應加強宣導外，更教育民眾使用網路，擴充網路系統基礎建設。

Q：請問您公務人員職位要絕對保障或企業的相對保障？原因為何？

D8：外在環境在變，身為政府公務員也要調整，總不能跟著企業後面追，否則就枉費國民的納稅錢了。都什麼時代了，還能抱著鐵飯碗飽餐，不聞問路邊的乞丐嗎？不適任的人經過職務調整、訓練後，仍無發展者即應予淘汰，不能給予絕對保障職位。全球化下的組織也已無穩定性，職位也不是固定，是隨環境變化而調整，不是永久擺在那裏。

Q：請問您對公務人員普化式的人人有獎 如年終工作獎金一律發給一個半月 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？

D9：績效提昇與薪俸是息息相關的，目前政府財政狀況差，好幾年沒有按物價指數加薪，人人有獎的制度更無助於公務人員士氣提昇，應有必要以績效標準做為薪俸發給基礎，但效度指標要清楚。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？ 例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等

D10：過去威權時代公務人員經由考普考試及格，就分發到機關任用，現在高普考及格的人到工作職場不一定能勝任，例如分發到環保稽核單位，遇到民眾抗爭如何處理？高普考根本沒這個題目，就是會寫也不一定會應付得當。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？ 例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發等

D11 :「公務人員任用法」開宗明義就點出公務人員之任用，應本適才適所之旨，這是很正確的。但組織結構扁平，甚或模糊化後，一個職位的適才適所應解釋為哪裏有借重之處，就去哪裏發揮，才不致浪費人力。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？ 例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享等

D12：個人和組織要一起學習，學習要愈多人參加愈好，這樣組織才有能力去應付挑戰。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？ 例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理論正值、策略結盟

D13 企業結盟創造事業發展不乏先例，知識經濟的地球村，企業購併，結盟都是要創造雙贏的，人才要有多功能的訓練和歷練，才足以勝任共同體下。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？ 例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、提供多元生涯發展機會等

D14：全方位 360°視野；是展才策略認知部分，有了滿肚子學問的人，不見得每個人都具有宏觀視野。有宏觀視野，可把問題看得更遠，也較有雄才大略，對解決問題大有幫助。

訪談對象：農委會花蓮區農改場主任 性別：男 代號：E

訪談日期：91.04.29

訪談地點：省政資料館

Q：請問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

E1：知道，參加中階研習營。

Q：「經濟合作暨發展組織」 OECD 在 1996 年正式使用「知識經

濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產 創造、分配 傳播 和使用 應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

E2：知識經濟是具有創造、分配和應用的特質，將來競爭力要靠它。

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理 又稱為人事管理 的看法如何？有沒有什麼缺失？ 例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等項

E3：傳統公務人力資源管理在我國文官制度實施多年，順利運作並創造了台灣經濟奇蹟上，仍值得嘉許。但在過去時代的那套管理模式硬套在現代上，我認為行不通，人事機構不應太偏重，外在的規範而忽略了內在有潛能的遴用和陞遷，人力資源管理應可在現有制度下，設法改善。

Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？

E4：全球化後公務人員也可以在辦公室以外的地方上班，透過資訊科技完成工作，甚至還比傳統的上班方式更容易達到。

Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？ 例如人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等

E5：人力資源管理要隨組織發展而發展，目前本場與其他改良場一樣，面臨政府研究機構改制為公法人研究機構與行政院組織法大翻修的組織轉型期，倍感壓力，要扮演溝通代言人角色立意甚佳，但一個老機關面臨轉型，其包袱不是像企業那樣，一丟了事。但策略性的角色，我認為是對的，因為執行後不但救了組織，也是救了人力資源管理者自己。

Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

E6：如果能力導向專指工作能力，我認為要加上品性道德修持，因為一個有工作能力的人，可能是不孝順父母或養小老婆的人，公務人員總要有較高道德標準吧！

Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

E7：很能反應民意，不浪費訓練經費，並減少民怨，是民主做法。

Q：請問您公務人員職位要絕對保障或企業的相對保障？原因為何？

E8：我認為公務人員職位要適度保障，但絕對保障就是過度保障，這會腐蝕國本的。現在已是地球村的時代，我國也已加入 WTO，與國際間互動頻繁，一個職位是隨著國際變動調整才有競爭力。

Q：請問您對公務人員普化式的人人有獎 如年終工作獎金一律發給一個半月 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？

E9：功績制是要頒給表現優異的人之獎勵制度，在知識經濟時代則是頒給協調合作，發揮績效的團隊亦即有績效、有能力表現者才給，不是數人頭式，每個人都給而不過問績效如何。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？ 例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等

E10：考普考是公平競爭考試，我就是高考及格分發、任用的。是不是每一個職務都採同個方式倒是可以評估的，如以資訊類科的考試，採用高普考方式，一樣可以測出資訊能力，比其他方式都好。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？ 例如一動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激

發等

E11：金字塔組織扁平化後，底層員工成了重要的知識工作者，為應付快速變化業務，過去由上而下的掌控，變成擴大授能，相互支援，並由底層員工獨立完成，不必事事請示，否則將延誤工作時機。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享等

E12：應利用網際網路教學，可達到迅速、效率與普遍化。過去傳統教學浪費太多人力、物力、時間，每受訓一次勞民傷財，網路教學隨時可進行，符合經濟要求。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理論正值、策略結盟

E13：動態定位人才和動態適才適所、理念相通。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、提供多元生涯發展機會等

E14：一個人才能否施展，與組織是否放手讓他去發揮是非常相關的，不能放手讓員工發揮，處處綁手綁腳，命令規定又一大堆，是不可能展才空間的。

訪談對象：農委會苗栗區農改場課長(A) 性別：男 代號：F

訪談日期：91.05.14

訪談地點：苗栗農改場

Q：請問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

F1：知道接受過研習

Q：「經濟合作暨發展組織」OECD 在 1996 年正式使用「知識經

濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產 創造、分配 傳播 和使用 應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

F2：符合創新的精神，對我國國際競爭力有很大的幫助。

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理 又稱為人事管理 的看法如何？有沒有什麼缺失？ 例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等

F3：傳統公務人力資源管理，由於欠缺電腦及其程式設計運用之輔助，各項人事管理之作業均有工作繁雜、效率不高之通病，應裝設電腦，訓練人力資源管理者成為高手，帶動機關革新。

Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？

F4：對組織再造有深切的影響，換言之作業更加迅速、準確，對人力資源管理發展亦更為開放，並能公平競爭。

Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？ 例如人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等

F5：新角色轉型扮演，溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士，以留住知識

Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

F6：協助員工發揮最大潛力的責任感，期望員工有能力擔負責任。

Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

F7：顧客至上是各行各業之標準，培訓以服務為導向是非常需要的。

Q：請問您公務人員職位要絕對保障或企業的相對保障？原因為何？

F8：職位應給有能力的人，可學習企業經營，如能力足以勝任這個職位，創造業績，便是他的，反之則應騰出給有能力的人。是否具有能力可由評鑑求出解答，所以職位無所謂絕對或相對。

Q：請問您對公務人員普化式的人人有獎 例如年終工作獎金一律發給一個半月 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？

F9：同時併存，因有些工作不易量化。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？ 例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等

F10：建立「全面品質管理」，持續培育人才的模式，確立人力資本的充沛性、有效性。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？ 例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發等

F11：吸收員工之意見和培訓員工，鼓勵員工眼光放遠。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？ 例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享等

F12：扮演球隊教練角色，即鼓勵隊員也給他挑戰。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？ 例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理論正值、策略結盟

F13：儘量吸收員工之意見，工作流程制度化、系統化。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？ 例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、

提供多元生涯發展機會等

F14：落實終身學習，全面品質管理。

訪談對象：農委會苗栗區農改場課長 性別：男 代號：G

訪談日期：91.05.15 訪談地點：苗栗農改場

Q：請問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

G1：接受過研習，了解知識經濟定義。

Q：「經濟合作暨發展組織」OECD 在 1996 年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產、創造、分配、傳播和使用應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

G2：可以。我國應發展知識經濟才有競爭力。

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理（又稱為人事管理）的看法如何？有沒有什麼缺失？例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等

G3：考試分發作業無法全國透明公開，考試院、行政院缺少運用尖端數位網路連線，流程不夠快。

Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？

G4：須充分掌握人力相關資訊。

Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？例如人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等

G5：將人員之知識（專業知識、訓練、研習、研究）納入管理。

Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

G6：很好，但品德也很重要。

Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

G7：很好，但其他也很重要。

Q：請問您公務人員職位要絕對保障或企業的相對保障？原因為何？

G8：相對保障，否則無法提高競爭力。

Q：請問您對公務人員普化式的人人有獎 例如年終工作獎金一律發給一個半月 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？

G9：應普化與功績兩者並行兼顧。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？ 例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等

G10：運用 e 人才網。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？ 例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發等

G11：以創造人才的成就為基本策略。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？ 例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享等

G12：網路學習、知識分享。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？ 例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理論正值、策略結盟

G13：功績獎酬、動態定位人才。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？ 例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、

提供多元生涯發展機會等

G14：高度肯定人才的成就。

訪談對象：苗栗區農業改良場課長（C） 性別：男 代號：H

訪談日期：91.05.15

訪談地點：苗栗區農改場

Q：問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

H1：知識經濟就是直接建立在知識及資訊的激發，擴散和應用之上的經濟，創造知識和應用知識的能力與效率，凌駕於土地資金等傳統生產要素之上，成為支持經濟不斷發展的動力。有接受過知識經濟研習。

Q：「經濟合作暨發展組織」OECD 在 1996 年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產 創造、分配 傳播 和使用 應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

H2：根據經濟合作暨發展組織 <OECD> 的定義，知識經濟是指以知識資源的擁有、配置、產生和使用，為最重要生產因素的經濟型態，其雖可擁有公共財、智慧財與人才，但其缺乏思想，是沒有品味、更殘忍、更粗魯、更沒有禮貌的行為，可以說是無法取代道德，大家一定要提警覺，不能有太高期待，才能避免掉入知識經濟的幻覺中。

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理 又稱為人事管理 的看法如何？有沒有什麼缺失？ 例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等

H3：知識要管理，少一分行政，多一分管理，公務人員要思考特色在那裡，走在企業之前，建立責任制，不是尋找責任單位或人員，要有合作之人事機構體制，舉才考試分發，要有被重用之價值與尊嚴，任免遷調要有專業與潛能；考績獎懲要

有自我管理績效；退撫保障要有道德的提昇。

Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？

H4：知識經濟是不斷激發創新提供服務，因此發展知識經濟必須先建立容忍失敗的基礎建設，不論全球化。自由化、資訊科技，其對公共組織及人力資源管理，要配合不斷的變遷再造，突破官僚原有的體制與公共組織的惰性（如沈澱成本，即得利益團體，歷史包袱），否則人力資源是愚痴公共組織是枯井。

Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？例如人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等

H5：做該做的事是智慧，做不該做的事是愚痴，該做而不做者是植物人，人力資源管理者角色是配合做該做的事。因此，行政管理應視為專業，而強調策略管理的觀念，變革代言人及員工鬥士皆視為專業的執行者。

Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

H6：能力甄補公務人力要維持不易，應賦予活力與權力以充分運用政府人力資源。

Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

H7：把內部顧客做好，才有外部好顧客。

Q：請問您公務人員職位要絕對保障或相對保障？原因為何？

H8：公務人員是要保障能力、績效與尊嚴，沒有必要職位絕對保障或相對保障。

Q：請問您對公務人員普化式的人人有獎〈如年終工作獎金一律發給一個半月〉和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為

何？

H9：年終工作獎金是機關團隊成果，一定要普化式；創新而有績效者，是小組或個別的

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？ 例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等

H10：知識經濟下公務人力資源管理，應以通才管理、選才才有分工的功能及合作的效率。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？ < 例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發 >

H11：適才適所是要以效率與效能作定義，不是完全以學經歷來定奪，能授與權能，賦予執行者自由裁量與達成績效的責任、創新才是潛能的激發。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？ < 例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享 >

H12：現今以知識經濟管理育才，有可能產生許多自閉症人才和神經病人才。應在思想與社會道德的基礎上談育才策略。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？ < 例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理正值、策略結盟 >

H13：知識經濟全球化、自由化對公務人力資源管理的留才策略，首先要釐清創新人才與模仿人士，才能決定因應變遷迅速的環境。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？ < 例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、

提供多元生涯發展機會 >

H14：知識經濟下公務人力資源管理不要陷入英雄式一人領導策略，要以行政組織管理策略發揮團隊績效做為展才策略。

訪談對象：苗栗區農業改良場 主任 性別：男 代號：I

訪談日期：91.05.15 訪談地點：苗栗改良場

Q：請問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

I1：知道「知識經濟」：係指直接建立在知識與資訊的激發、擴散和應用之上的經濟、創造知識和應用知識的能力與效率凌駕於土、資金等傳統生產需求之上成為支持經濟不斷發展動力。參加過研習

Q：「經濟合作暨發展組織」OECD 在 1996 年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產 創造、分配 傳播 和使用 應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

I2：傳統的經濟生產值 勞力與資本
知識的經濟生產值 勞力、資本、資源、科技
資料 資訊 知識 智慧
點 線 面 空間化
領域的深變化、廣度化、調和化

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理 又稱為人事管理 的看法如何？有沒有什麼缺失？ 例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等項說明

I3：傳統公務人力資源管理：太過於制度化乃至僵硬、無效率力分配不均，尤其人事法條多如牛毛，有礙整個人力資源的發展。

Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及

人力資源管理發展有何影響？

I4：人力資源將無空間及時間障礙，無辦公室辦公空間虛擬空間辦公之時代將來臨，為高效率、高科技的時代。

Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？ 例如人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等角色

I5：因高科技化的資訊來臨，公務人力資源調整如下：

行政管理：專業知識、資訊管理、創新、經效的管考。

策略管理：核心資源、合作協調、共享利潤（益）

變革：開放思想、時間調整、訂定新規則。

Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

I6：現代民眾期待是「智力型政府」或是「智慧型政府」，能瞭解社會脈動及民眾的期望而有所作為，故能力導向來甄補公務人力是被期待的，也是必然之趨勢。

Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

I7：基於「知識型政府」以人民利益為利益，講究的是效率，便民、廉能的政府，故以服務顧客為導向的人才培育亦是目前的趨勢，未來必走的路。

Q：請問您公務人員職位要絕對保障或企業的相對保障？原因為何？

I8：個人較趨向於相對保障，原因在於職位是個表徵，職位高、權利義務高，相對的薪資待遇也要高，負的責任也要多，國家才有競爭力，否則只能尸位素餐罷了。

Q：請問您對公務人員普化式的人人有獎 例如年終工作獎金一律發給一個半月 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？

I9：普化式的人人有獎：易造成齊碩式的平等，實質上的不平等、效率、士氣必然相對低。功績式的分別獎酬：實質上的公平，惟易造成成內鬥、爭功諉過，只重視數字績效缺乏親和力。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等看法

I10：考選制度的變革：運用 e 人才網以公開、公平、甄選。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發等看法

I11：創新、服務、主動、專業。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享等看法

I12：一、人際之溝通與協調。二、專業知識經濟。三、創新富想像力。四、中立管理。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理論正值、策略結盟看法

I13：一、功績獎酬。二、公司未來的展望與遠景。三、創造、彈性、理想的工作環境。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、提供多元生涯發展機會等看法

I14：一、宏觀的視野：只國際觀。二、多元工作發展，較有挑戰性三、肯定人才，給予自信四、終身學習，不封求新、求變及創新。

訪談對象：農委會糧管處中區管理處專員 性別：男 代號：J

訪談日期：91.05.16

訪談地點：中區糧管處

Q：請問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

J1：知道，參加過研習。

Q：「經濟合作暨發展組織」OECD 在 1996 年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產、創造、分配、傳播和使用應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

J2：意義已點出知識經濟的兩大基石是知識和資訊，正是我國產業發展的目標，沒有它很難和國際做競爭。

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理（又稱為人事管理）的看法如何？有沒有什麼缺失？例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等項說明

J3：退休金是養好金，現在的多元社會，也是小家庭的社會，公務員如果沒有一筆退休金做保障，要全寄望過去傳統社會的「養兒防老」想法，是太不可靠，也太冒險了。公務人員待遇調整後，恩給式的國庫負擔方式，可逐漸的改為國家和公務人員共同負擔，這對公務員衝擊較小，也較符合公務員任用時契約原則。

Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？

J4：資訊科技發達後，公共組織可增加效率，提昇正確又快速服務品質，但網際網路快速傳遞知識成為生財工具，權威的組織與嚴肅的領導都會被打破，人力資源管理也要共同存為組織生存盡一份心力，培養公務人員信任感，協助組織面對的挑戰。

Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？ 例人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等角色

J5：在變革的時代就是要採取變革手段，但變革手段傷害到人的權益時，就要合理、合法的適度補償，一個理性的組織，一個講理的人力資源管理者必須把握這點原則，至於促進組織更有競爭力與生存空間的管理作法，我都非贊同，尤其是策略性的人力資源管理，那是很好而又進步的做法，對組織、對成員、對社會都有利。

Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

J6：非常好的政策，應克服法規困擾，早日施行，創造台灣二度經濟奇蹟。

Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

J7：服務型政府就是顧客至上的政府，過去都以組織內部需求訓練公務員，訓練出來派不上用場，白白浪費公家的錢。施政也常因不瞭解民意需求而脫節，易招民怨。以顧客為導向培訓應配合網路科技，確實推行。

Q：請問您公務人員職位要絕對保障或企業的相對保障？原因為何？

J8：絕對保障是早期公務人員進入公部門服務的主要誘因，那時公務人員薪俸低，只因固定，職位有保障，才有辦法引進這麼多優秀人才。當然時代已不同了，人民要求也高了，這套官僚的絕對官位保障是應該檢討不用，尋求共識的時候了。

Q：請問您對公務人員普化式的人人有獎 例如年終工作獎金一律發給一個半月 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？

- J9：公務人員的績效獎酬制度，不論獎金數額或獎勵種類都遠遠落後企業之獎勵條件。企業可明確且客觀的以業務績效作為獎勵標準，即公平又可信，而政府獎勵標準模糊，獎金又少無誘因，仍吸引不了優秀人才到政府部門服務。
- Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？ 例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等看法
- J10：網際網路這麼發達，共要各機關把徵才、求才資料上網公告，就可迅速媒介。不會用網查詢的，大概也沒能力勝任現代組織的職位吧！
- Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？ 例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發等看法
- J11：組織是否有活力，人員是否有士氣？這和人力資源管理策略運用息息相關。一個好的人力資源管理者要扮演人力維持的管理角色，促使組織成員和諧相處，人事措施若公平、合理，再加上首長有共識與領導民主化及激發員工活力的研習營或舒解壓力的團求活動等，均對提振士氣相當幫助。
- Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？ 例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享等看法
- J12：國際競爭壓力下，核心專長培育最重要，核心專長具備後再學習其他能力。
- Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？ 例功績獎酬、動態定位人才、符合期望理論正值、策略結盟看法
- J13：應給予成員挑戰性的任務，人員才更會留下來，尤其是有關

知識運用，思考方案，人才並不會視為畏途的。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、提供多元生涯發展機會等

J14：薪資酬償是組織能否留住人才的重要誘因，當然能被機關肯定成就，也是誘因之一，不過能安心下來做事，薪資酬償還是很現實的不可或缺因素。以我國文官目前待遇，司處長簡任十一職等年功俸的人是九萬六千多元，以其職責程度，和企業總經理相比，還是偏低，所以，組織要用優秀人才使其發揮應調高待遇。

訪談對象：勞委會職訓中心主任(A) 性別：男 代號：K

訪談日期：91.05.16 訪談地點：職訓中心

Q：請問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

K1：知道，有受過此研習議題。

Q：「經濟合作暨發展組織」OECD 在 1996 年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產 創造、分配 傳播 和使用 應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

K2：知識經濟發展是企業和公共部門發展的方向，21 世紀是知識經濟的世紀，企業是否具競爭力，完全依賴知識經濟是否發展而定。

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理 又稱為人事管理 的看法如何？有沒有什麼缺失？例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等項

K3：人事法規太過繁雜，解釋太多，層級節制，授權又不夠，要用一個人，申請分發一等就是半年，放榜了還不一定分發得

到，分發了不久又要走了。影響整體業務，人事跑來跑去，最後還落場空，我認為應予授權，用人應有一套彈性的辦法，不要太嚴苛，太過僵化。人事報表也太多，太形式化，蓋太多章，沒效率。

Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？

K4：公共組織應採取知識管理取代傳統管理，運用資訊網路，結合企業力量，完成全國資訊基礎建設。人力資源管理要法規鬆綁，培育科技通才，強化組織文化，建立互信，以「知識」做為解決問題的後盾。

Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？例如人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等角色

K5：人力資源管理者之所以扮演單一人事行政工作角色，不能多元化，協助機關之任務策劃，這和實施一條鞭人事制度有關。法令應鬆綁，讓人事人員走出去，成為組織各部門的策略伙伴，這才是真正的政府改造。

Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

K6：很適合知識經濟的競爭環境下施行。

Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

K7：這項做法我很贊同，在知識經濟時代，是應該做也可以做，否則無法應付瞬息萬變的全球環境，尤其是經濟性的競爭。

Q：請問您公務人員職位要絕對保障或企業的相對保障？原因為何？

K8：企業的績效是看結果的，沒績效就走人，而公務機關常只看過程，不重視結果，一個身居要職的人，如無法有實質的功

能產出，實無必要繼續保護。過去簡薦委官位制先有職位再找人，現在分類制應有事情做再找人，事情不同或變化職位就該調整重新設計。

Q：問您對公務人員普化式的人人有獎 例如年終工作獎金一律發給一個半月 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？

K9：政府今年試行的績效獎金制度，獎金額度太少，尤其是個別獎金部分才幾千塊，那能和台積電比，一個輔導得到世界級發明比賽得獎訓練師，才記個嘉獎，實在很難說有誘因。就薪俸而言，我這個職訓中心，就有兩套給俸制度，搞得新進人員團團轉，薪俸應有一套高額獎勵機制，始有更多人才到公務部門來。

Q：問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？
例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等看法

K10：知識經濟下選拔人才的策略，應充分運用 e 人才網，現任人員的遷調作業，應有一套機制，可利用電腦的網路作業，省時省事，又可挑選，再經過面試程序，補強「能力」條件。如果是技術職務，一定還要實地考試操作看看，合格再取。

Q：問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？
例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發等看法

K11 舉辦年終員工抽獎，勁歌熱舞同樂活動，加上領導者的民主式領導、關心及組織學習等均可使組織變得有活力。

Q：問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？
例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享等看法

K12：會趨向於網路教學，可節省很多成本，運用空間無限弗遠無界，即學即取，又可一遍一遍重覆學習，但網路教學缺少臨場感，教學效果沒有當面授課有效果，所以，像職訓中心尚有存在必要。

Q：問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？
例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理論正值、策略結盟看法

K13：應符合期望值，人才會貢獻。

Q：問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？
例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、提供多元生涯發展機會等看法

K14：報酬除了做生活費用之用途外，薪俸高也代表社會的身分地位，超級富有的人，一輩子已不愁衣食，他還是出來某一官半職，求的不是經濟報償，而是報償背後的社會地位與社會意義，表示他也為這個社會盡一份心力。也就是說展才策略考量因素，可涵蓋政治、社會、經濟等廣泛面向。惟多數人還是重視經濟實質面，薪俸待遇好不好？

訪談對象：勞委會桃園區職訓中心訓練師 性別：女 代號：L

訪談日期：91.05.16

訪談地點：桃園區職訓中心

Q：您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

L1：A. 定義：知識經濟 1、以知識為基礎的經濟 2、首要在創新及管理 3、以豐富的知識資產創造價值。（知識化為創意產生高的附加價值）簡言之：以過去的經驗累積豐富的知識，透過現代科技的技術處理，省去重複重疊的工作，讓人力用在創新思維提供新構思想研發新的東西，創造附加價值提昇組織及企業的效能。

B. 修過策略管理課程中之知識經濟時代應有的認識。

Q：經濟合作暨發展組織「OECD」在1996年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產、創造、分配、傳播和使用應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

L2：處於知識經濟時代，不創新就沒有明天，資訊科技的發達將促成組織的變革，資訊導向型組織將日趨扁平、管理階層不可壟斷的獨占資訊，知識的累積創造萃取激發創新的智慧與時間價值經驗，須透過資訊科技處理再分配擴散到使用者應用之；此一過程端賴領導者的睿智領導使組織能往目標前進，同時建立標竿學習的目標導向，面對二十一世紀環境在變，科技在變，任何人皆應做自我變革，懂得分享，懂得應用資源以提昇人類福祉。

Q：問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理（又稱為人事管理）的看法如何？有沒有什麼缺失？例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等項

L3：（一）人事機構體制：組織僵化、層級太多、行政牛步化，不符知識經濟時代扁平式的組織管理概念，呈現重複重疊的人事工作及編制冗員過多，效率差、下情未能上達，階級意識濃厚嚴重阻礙組織變革，以人性及社會學的角度觀之，易造成同仁之間的疏離感，無法對組織發展目標凝聚共識績效難以彰顯。

（二）考試分發：此乃封建社會人事進用制度下的延伸，未能有效結合生涯發展對工作的期許認同、態度乃至於回饋心理，故未能發揮個人潛能貢獻組織。

（三）考績獎懲：1、對於績效不彰的處理，未能盡到協助、幫助其而提升努力不夠的同仁的學習方式，未能達成學習教化

的目的容易，使得員工被考評差的情緒低落，沒有積極的考評目的。2、考評流於形式未能有效提升組織效能。

(四)退撫保障：這是對於一生奉獻政府機關的人員應有的尊重和待遇至於效能的提升還賴制度的健全。

Q：問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？

L4：在全球化、自由化、科技資訊的影響下，跨國企業興起，國際競爭新秩序的形成、智慧財產權、保護措施及世界各國的發展與資源分配不均等因素影響，使得政府在此競爭困境中無力應付面對此困境應思如何發展知識經濟創造價值，重視教育上的改革投資、多元化的學習，鼓勵研發，在動員社會總體資源的組織運作上，應注意培育創造知識能力的提升；以全球層面而言價值且永續生存，是人力資源發展應掌握的方向。

Q：問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？例如人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等角色

L5：(一)處於知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是一定要重新調整，因環境在變、科技在變、價值觀也在變，因此人們的工作型態、工作方式、工作態度、工作定位皆不同於以往，以社會科學的角度看人類處在變動的環境中、生存心態的調整有其必要性，故管理者應有高瞻遠矚的遠見設立組織目標願景建立組織文化、經營學習型組織，人文素養的凝聚科技的應用，鼓勵以服務的精神主動尋找服務的對象，對於組織與外在環境的敏感度敏銳及早擬定策略方針次帶領組織往目標前進。

(二)管理須靠制度，制度的設計以過去累積的經驗與智慧透過資訊化管理，再加上創新與學習使制度完善，在此一過程中管理者應懂得整合資源應用資源進行管理提升士氣。

Q：問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

L6：非常同意，但應釐清意識型態及派系之爭，應朝用人唯才、適才、適所的用人目標為準。特別是發現公務人員進用方式的缺失（以讀了很多書，讀對了很多書，背對了很多題目而高分錄取，但這些並不足以顯示一個人工作的能力，能力的肯定和表現應是多面向的發展特別是彈性應變及解決問題的能力，並非很會讀死書的人所具備的，據調查會選擇公務人員做為生涯規劃的人其人格特質即偏向保守的思維，對於創新思維方面則較缺乏，在這快速變遷的時代，補充能力導向的人力需求，以協助及彌補原公務單位的不足，相信是應該的，但配套措施應明確，免流於空談。

Q：問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

L7：非常同意：在二十一世紀的今天自家庭、社會、國家、企業、組織、全球化的變革中以服務的態度面對人生，相信是目前人類奉為圭臬的那麼以服務顧客為導向的人才培育是因此一變局中心必要的手段，其理由為（1）透過資訊科技的技術系統整理，來發現顧客價值以創造價值利他也利我。（2）以人文的角度了解顧客的需求在那兒？透過組織管理及資源協助顧客解決問題創造價值取得雙贏的局面。（3）在變局中，以知識管理的效能提供顧客有效的資訊分享經驗，以利應用及價值的再創造，促進人類社群的發展，服務社會貢獻社會。（4）將顧客當成創新的伙伴向顧客學習、製造被顧客需求的條件。

Q：問您公務人員職位要絕對保障或相對保障？原因為何？

L8：身處在後現代思維的環境中，一切皆如此不確定，這是股潮流，不進則退，若以舊思維來看現代事，則處處顯得矛盾，故以現在的經驗看公務人員職位要絕對保障的相對保障個人覺得以相對保障較能彈性應變，但配套措施一定得完善且多元思考，例如：如何在變局中領導者能掌握趨勢，帶領大家感同身受的同理心，協助鼓勵及訂定方針建立人員應變的條件，方不致被洪流淹沒，但遺憾的是目前公務人員的生存心態，普遍皆不能休戚與共究其因恐怕是得失未立即臨身的心態，簡言之是未能有企業危機的立即反應

Q：問您對公務人員普化式的人人有獎〈例如年終工作獎金一律發給一個半月〉和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？

L9：此一問題相信制度是立意良善，但人的因素而扭曲了原意，問題出在領導者的思維態度價值判斷，能否勇於任事等原因而導致結果的負面效果，因此領航者帶領大家朝設立的願景往前行而達成目標統統有獎又何妨？比方台積電的績效獎金連工友皆有，皆大歡喜的經營模式不是很好嗎？問題在乎領導者如何掌舵及策略方針的實行。至於功績制的組織運作，未能服人的最大問題在於未能透過溝通協調達成共識的手段主管階級意識心態在管人而不是服務人的思維，而造成不平的現象，更有主管未能勇於任事鄉愿關驗利是所趨誤導方向而扭曲功績考核的原意。以此觀之種種現象的產生相信是組織結構出了問題，針對構面的型態加以分析了解，改進應可以肯定制度的理想。

Q：問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？
例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等看法

L10：以用人唯才的原則，則示願景，訂定有效的策略管理，許以相對的價值回饋，相信是選才策略的要務致於配套措施為何有勞相關單位審慎研擬之。傳統以來公務人力資源的重複重疊造成人才流失及浪費的局面，在過去公務機關服務的對象是廣大的老百姓，即公僕之意，但在鄉愿心態的策略下常有因人制事的現象出現，人事成本過高效率不彰始終是公務機關的沉苛，亦為社會大眾所垢病。

在現今知識經濟時代來臨，一切講求效率，一切講求創新的條件下公務人力資源若不順應變革，則一定會遭淘汰的，因此在選才策略上應思考具備變革條件的人才甄送（1）考選法令首應鬆綁以過去的思維選用人才顯然不足以應變時代的趨勢，多方且多元跨國界的選才而且應明確願景目標吸引有志一同者來參與。（2）儲備及儲訓種子人才以點、線、面、體的景響力佈局達到願景目標（3）在科技掛帥的現在、人文素質的提昇，人才的選用應為考量，亦即在知識經濟萃取分享及應用的過程中具思考創新能力的人才選用才是創造組織價值的首要，毋以能力導向的選才策略是思考新問題的能力及解決問題的能力。

Q：問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨為何？<例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發>

L11：首重個性活潑、思維樂觀、態度積極願意學習的人。簡言之，凡事思維有創意者。在知識經濟下工作同仁應有的心態調整是首要，潮流轉向而我們尚在原地踏步的觀望的心態，則趨勢與我們漸行漸遠、疏離感即無形中產生故用才的策略首要士氣的提昇激勵員工自我成長潛能的開發，進而肯定自我建立自信以迎接變革，其次為充分授權協助且相信人才的能力，以參與的榮譽必取得工作成就回饋，而能有自主管理

的能力；另外則是在創新思維的條件下努力發掘人才特質，適當的發揮所長，好比交響樂團中的任何一員缺一不可，但何時演奏，奏什麼樂器；什麼調，則有賴管理者的智慧；亦即在資訊導向組織需要人們更懂得自律、更清楚定位、了解任務團隊及人際溝通的重要。

Q：問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？
< 例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享 >

L12：在知識創造價值的前題下、人的角色是很重要的，其中在創造的過程中知識經驗的分享，互動激盪迸出火花燦爛組織，以發展團隊精神及才能是要務，過去資訊獨攬的現象不能生存於現在獨佔無法交流，唯分享才能促進昇華故組織團隊精神的經營是達到願景目標的不二法門；但此團隊中知識的分享最難的是誘因機制，如何使人員願意分享知識應用知識最佳的機制是組織文化，此無形的力量端賴領導人的長期推動堆磊，將分享及應用知識列為績效衡量的一部分，但是團隊合作而非競爭的氣氛。

Q：問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？
< 例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理正值、策略結盟 >

L13：其實最重要留才策略應以讓人員有學習發展的機會為上策，特別在知識經濟的時代。其次端任何組織留才方能有效達到組織管理，而留才必須要有誘因機制，故擬定功績效獎酬的制度尤其重要，以及建立組織的特別文化，使人員有認同組織願景及價值期待的心理相信是留住人才很重要的關鍵除其中讓。

Q：問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？

< 例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、提供多元生涯發展機會 >

L14：以宏觀的視野，開闊的胸襟，提供終身學習的策略方針，建立知識型組織建立嚴謹的文化，嚴格的制度，使得不努力學習者會被組織淘汰的組織文化，提供各訓練課程供學習發展以協助幫助和提升人員素質。

人類從過去豐富的生活經驗中累積的經驗，經過消化整理產生知識以提升優質的生活品質進而衍生出智慧創造更高的附加價值，這是二十一世紀人類生存的必要認知與條件，身處這一時代的我們必須掌握趨勢潮流，找到定位，否則會被洪流淹沒，尤其是身為公僕的我們為人民服務，以人民為服務，以人民為顧客的關念，徹底改變工作型態，工作方式，工作定位，亦即完全心態的調整來面對此一變局，此段所言可歸納為應思考透過資訊科技的發達將累積的豐富經驗，用所謂 e 化的概念轉化成可用的知識，再進而 k 化用問（找尋問題）和思考（如何解決問題、富創意的思考）的方式產生智慧，將是我們共同的願景和目標。

但以目前公務機關的任免、升遷、獎懲考評在制度很難達到此一目標是值得大家深思和憂心的舉凡知識分享的誘因機制未建立，考評績優人員亦未將「人」做有效的腦力應用（將前人的經驗做有效分析整理找出問題創新思考）此為未能進步的首要，個人認為建立學習型組織文化透過管理制度，激勵員工分享知識、互動交換及討論經驗的分享，可以集思廣益透過擴散可以擁有更多的創新，同時更重要的是可以將組織中個人的資訊知識轉化成組織的團體資本，但前題是領導者應讓員工有願景目標，共同見解，共同使命感和有效的管理機制方能帶領大家在知識經濟的時代找到定位。

訪談對象：勞委會桃園區職訓中心課長 性別：男 代號：M

訪談日期：91.05.16

訪談地點：桃園區職訓中心

Q 請問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

M1：知道 未曾受過相關之研習。

Q：「經濟合作暨發展組織」OECD 在 1996 年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產 創造、分配 傳播 和使用 應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

M2：資料 資訊 知識 智慧

此一定義仍嫌狹隘知識經濟強調創新與創意，因此，不論高科技或傳統產業，如仍發揮高度智慧顯得格外重要。

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理 又稱為人事管理 的看法如何？有沒有什麼缺失？ 例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等項說明

M3：觀念上，應以服務替代管理做鬆綁法令，使能因時因地制宜才符合瞬息萬變的環境。取消一條鞭的機制，考試分發，任免遷調、建立公正、公開的透明機制、考績獎懲未能發揮汰劣存優之目的退撫保障應改採相對的保障，避免劣幣驅逐良幣。

Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？

M4：層層節制的官僚體系未能及時有效的反應及掌握失機解決問題。

Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？ 例如一般人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等角色

M5：需要調整人員需不斷的接受學習新知，心態必需調整不了高高在上具有高度的服務熱誠。

Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

M6：能力雖然重要、個人品德、敬業精神、學習新知的意願同等重要。

Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

M7：方向正確，如此，需改變現行的考試方式與內涵，例如：性向的測驗。

Q：請問您公務人員職位要絕對保障或相對保障？原因為何

M8：相對保障。面對新的環境，“鐵飯碗”“金飯碗”應該打破，才足以因應新時代的需要。

Q：請問您對公務人員普化式的人人有獎〈例如年終工作獎金一律發給一個半月〉和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？

M9：前者：皆大歡喜 不痛不癢

後者：機制如何建立？如能導入正軌，可發揮激勵人員士氣之功效，反之製造紛擾帶給機關困擾。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？ 例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等看法

M10：動態的適才適所，才能適應環境變化

授能的自主管理，化被動為主動

潛能的激發，化消極為積極

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨為何？
〈例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發〉

M11：網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為

何？〈例如培育職 M12：場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享〉

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？〈例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理論、策略結盟〉

M13：功績獎酬制度之建立、符合期望理論

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？〈例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、提供多元生涯發展機會〉

M14：高度肯定人才的成就、終身學習、提供多元生涯發展機會

訪談對象：勞委會職訓中心主任(B) 性別：男 代號：N

訪談日期：91.05.17

訪談地點：職訓中心

Q：請問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

N1：知道，並在成大授課。

Q：「經濟合作暨發展組織」OECD 在 1996 年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產 創造、分配 傳播 和使用 應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

N2：知識經濟包括知識和資訊基礎的建立，本中心訓練師也經常透過網際網路提取相關教學資料，不會用電腦，不知利用網站將會被淘汰，生產競爭力，知識經濟是基礎條件。

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理 又稱為人事管理 的看法如何？有沒有什麼缺失？ 例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等

N3：公務人員從學校畢業考上來，一步一步的爬昇，經過國家不斷的培育訓練，是國家菁英，給予合理的薪俸待遇和退撫保

障，也具有激勵效果。目前人事的任用制度，在職務列等方面，太過亂而不實，那有非主管和主管列同一職等的？怎麼領導？任用的制度，法令太過複雜僵化，職業訓練中心就有高級訓練師職務遴聘不到人的情形，應設法單純化、彈性化。

Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？

N4：會影響組織結構及企業經營型態，人力資源管理也應轉變管理策略，使組織文化更和諧，促進創造發明潛力。

Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？例如人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等角色

N5：我認為人事人員角色要重新定位，除了一般人事行政的基礎建設工作，還要不斷以新科技之工具取代，以減輕工作量外，還要與機關各單位形成策略伙伴關係，那種所謂的「循人事系統報」的作業程序，只會破壞組織完整領導體系和破壞同事間的和諧。

Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

N6：一定要進用有能力的人進來政府做事，只憑考試及格就進來，雖不能斷定沒有足夠的能力，至少新手上路，還會有空窗期。能一開始就確定有職場工作能力，這是很好的甄補做法。

Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

N7：在職訓中心對這個問題體驗特別深刻。中心規劃了許多訓練班次，有的報名的人數太少根本開不了班，訓練師、輔導員有時就兼別的業務。所以，規劃訓練時要有深遠眼光外，還要瞭解就業情形，畢業生數量，更重要的是民眾想學什麼，

同樣道理，政府培訓人才，也要兼顧實用性，訓練好的人才，用不上和沒訓練沒什麼兩樣，空浪費人力、物力。

Q：請問您公務人員職位要絕對保障或企業的相對保障？原因為何？

N8：公務人員在公務人員保障法下，敢做敢當，也敢衝，並有一定的尊嚴。企業的相對保障，是保障員工的能力，而不是保障職位，幹不好，叫你走，你就得走。公務員執行公務，除要延續性外，也要有點穩定性，改來改去，換來換去，苦的是人民。

Q：請問您對公務人員普化式的人人有獎 如年終工作獎金一律發給一個半月 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？

N9：年終工作獎金如均慰勞員工一年的辛勞為目的，且政府財政良好時是無可厚非的，有其歷史延用背景，對傳統組織的領導者與屬員間具有凝聚力的效果。但若以現代企業的工作績效觀點，普化式的人人有獎不具留任優秀人才作用。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？ 例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等看法

N10：我帶過幾次國際性的創造發明比賽團，本中心參賽學員成績表現優異，不乏前幾名的，也有冠軍的。人的能力要靠不斷訓練、學習培養出來的，如參賽者只在家看書摸索，也許高普考還可能通過，參加國際創作發明比賽沒經過磨練，能力不可能成熟，所以，筆試選拔後，還要經術科測驗。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？ 例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發等看法

N11：如果同仁有陞遷，何必去限制不讓他走，但一般平調而言，雖然會短暫的影響學員，但長期而言，是增加公務員(訓練師)增加多項能力的機會。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？ 例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享等看法

N12：人要不斷學習，才能繼續不斷地成長，知識經濟時代，人無法以有限的知識去應付未知的明日。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？ 例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理論正值、策略結盟看法

N13：薪俸待遇、獎金等是留才誘因，但其他非經濟因素也很重要，如領導風格、組織文化等。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？ 例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、提供多元生涯發展機會等看法

N14：有的企業在生產或行銷出了問題，財務部門又不健全，一個好的人才放進去，也是會被糟蹋掉了，雖說有一身的才華，也很難讓他施展，他也不見得會來。

訪談對象：勞委會台南職訓中心輔導員 性別：男 代號：0

訪談日期：91.05.17

訪談地點：台南職訓中心

Q：請問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

01：依據個人淺知就其將資料彙集統計分析成為可運用的經濟。有研習。

Q：「經濟合作暨發展組織」 OECD 在 1996 年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與

資訊的生產 創造、分配 傳播 和使用 應用 的經濟。
請問您對此定義的看法如何？

O2：對此定義沒意見，但若無知識經濟人類開發進度將會落後。

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理 又稱為
人事管理 的看法如何？有沒有什麼缺失？ 例如人事機構
體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等

O3：就遷調看法：部份機關於徵才時限制人員年齡造成遷調的障
礙。

Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及
人力資源管理發展有何影響？

O4：由於各種管理資訊容易取得與應用相對在分析應用單位人力
結構更為重要。

Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調
整？新角色為何？ 例如人事行政管理角色、人事與組織目
標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人
角色及為員工維護應有權益之鬥士等角色

O5：現在唯一不變的就是變，對於公務人力的訓練與工作性格之
建立應積極規劃而非僅傳統式的管理。

Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

O6：一個人在企業或政府機構從事除了有能力做事還需對上、下
及同事之間相處和協關係。

Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

O7：服務顧客為導向其為表象不能流於形式，應於政策上對於人
民之利益為優先導向的人才培育較為實際。

Q：請問您公務人員職位要絕對保障或企業的相對保障？原因為
何？

O8：公務人員職位應予絕對保障但對於不適任應予資遣。

Q：請問您對公務人員普化式的人人有獎 如年終工作獎金一律發給一個半月 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？

O9：普化式的人人有獎並非不好，只要每個成員能完成機關的業務要求功績制對於事業機關或者可以計件的業務能客觀的考核其效果者較為適用。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？ 例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等看法

O10 應先區分職務上層的公務人力應予改選，低階職務比照企業，且法令應鬆綁如國籍、任用條件等，阻塞了國外菁英投入公部門之路。至於低階職務應先訓練再分發任用，訓練時考核其綜合能力，及格後再行任用。另用人機關可將職缺公告網站，求職者也可向機關預先登記

Q：、請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？ 例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發等看法

O11：用人策略以適才適所

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？ 例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享等看法

O12：育才策略應有完整的課程規劃，使公務人力有永續學習的目標而非雜亂式的學習。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？ 例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理論正值、策略結盟看法

O13 人力能留住除在機關內可以展現自己的才華而有成就感外；

同事互動及家庭的因素，並非功績獎酬職位等。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、提供多元生涯發展機會等看法

O14 提供多元生涯發展機會。

訪談對象：勞委會職訓中心人事主任 性別：女 代號：P

訪談日期：91.05.17

訪談地點：職訓中心

Q：請問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

P1：知道，曾受過六小時研習。

Q：「經濟合作暨發展組織」OECD 在 1996 年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產 創造、分配 傳播 和使用 應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

P2：沒意見，但不管政府那個部門，都要電腦化，否則無法降低成本，提高效率。

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理 又稱為人事管理 的看法如何？有沒有什麼缺失？例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等

P3：以往人事單位扮演的角色只是提供事務作業上的服務，談不上人力資源管理。考試分發的缺點在於僅憑考試無法遴選到真正有能力有專長的人，而且分發時機關無選員權，所分發的人不一定是機關需要的。任免遷調的缺失在於甄審不公開、不公平、不公正，有人事背景的人藉著關說遊走各機關並獲得優先拔擢機會，無人事背景的人即使再優秀也可能無法升遷或升遷緩慢。考績獎懲：幾乎所有機關只獎不懲，賞罰不公，並且獎由上起，官越大獎勵越多。而考績往往因為

主管不願得罪人，成為輪流考列甲等，使考績淪於形式。退撫保障：領取月退休金的年齡太低，月退休金金額支給比例太高（和現職人薪資相差無幾）造成政府財政龐大支出及公務人員不思戮力從公，一窩蜂提前退休。

Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？

P4：上述三趨勢的發展，使得國與國之間的界限消失，人才和各種有形、無形資源的交流頻繁，生存的競爭壓力也加劇。求新、求快、求變是生存的不二法門。對公共組織而言，人民視野開闊後對政府訂定的公共政策，提供的服務品質也要求越高越嚴格。這也迫使公共組織必需自我檢討並引進私人企業較有效率的經營管理方式來自我改革，以期用最少的投入得到最大的產出，並提升施政效率和品質。在組織企業改造的同時，人力資源也勢必要以更現代化的方式來管理，淘汰冗員及不適任人員，提供現代化的辦公作業工具，對現有人員再教育 等等。目前公部門推行鼓勵終身學習、推動績效獎金制度、改變平時考核方式 等等，就是因應新趨勢所做的人力資源管理的努力

Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？ 例一般人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等角色

P5：人力資源管理角色一定要調整，尤其是策略性角色。

Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

P6：能力包括承辦業務所需的專業能力；與同事合作相處的能力；與其他單位溝通協調的能力；處理情緒 E Q 的能力；擔任主管人員的經營、管理及領導能力 等等，如能以能力選

向甄補公務人力應是比較理想的方式，但不易辦到。

Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

P7：對此個人持肯定的看法。顧客是所有企業及公共組織存在的目的，要讓顧客感到受尊重，感到滿意，所有企業人才就必須將顧客的需求放在第一考量。以往公部門的員工被貼上傲慢、無效率、官僚等負面標籤，民眾眼中的公務員是「米蟲」、「晚娘」。但是近年來引進「單一窗口」、「標準化作業流程」、「馬上辦中心」等等顧客導向的服務觀念及措施後，許多公務機關已有很大的成長和蛻變，像戶政單位、監理單位的改革都受到民眾極大的讚揚和肯定。若所有公務人員都能落「以客為尊」的理念並將之內化為行為，那麼自然會產生敬業、樂業的精神，對所有工作抱持認真的態度來做。日本的公、私企業對此有充分體驗，因此他們提供的產品和服務都特別能貼近人的需

Q：請問您公務人員職位要絕對保障或企業的相對保障？原因為何？

P8：應採相對保障。目前公務人員職位幾乎是採絕對保障，在沒有被撤換或解僱的壓力下，部分不敬業的公務人員摸魚打混不思進步，業務辦得再差，別人也奈何不了他，而這樣的人很容易打擊團隊工作士氣，造成劣幣趨良幣的人才反淘汰現象。如果採相對保障，確實獎優汰劣，讓公務員意識到再也沒有所謂的「鐵飯碗」，那麼，在可能失業的壓力下，公務員才會努力盡責，不斷學習成長，創造自己「被利用」的價值。

Q：請問您對公務人員普化式的人人有獎 如年終工作獎金一律發給一個半月 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？

P9：功績制的分別獎酬依個人或團隊的績效表現分別給予不同的

獎酬，理論上可以達到鼓勵績優人員的目的。但行政機關業務難以量化，不同業務間也很難比較工作量多寡，因此要訂出一個明確客觀的績效目標或考核標準比較困難。而許多主管人員也必需接受再教育，摒除人情包袱，以企業經營管理理念落實對所屬人員的考核。因此考核標準的訂定及主管公正認真的考核才能發揮這制度的功能。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？ 例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等看法

P10：目前人事行政局「人求才，才找人」的人事服務網站，已提供了跨部際，跨府際功能，只是知識經濟時代，人才交流任用，還是要法規鬆綁，主管心態也鬆綁才辦得到。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？ 例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發等看法

P11：受組織機構扁平化影響，雖說適才適所是動態的概念，但還要考慮到評估的信度，否則亂安置，會一團亂，反而喪失競爭力

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？ 例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享等看法

P12：應建立政府大學，使政府和公務人員人民一起學習，達到全民終身學習目標。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？ 例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理論正值、策略結盟看法

P13：人才動態定位是將來地球村發展的必然趨勢。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、提供多元生涯發展機會等看法

P14：領導者特質與態度也很重要，一個不讚成終身學習的首長，他看到有人訓練或進修攻讀學位，會反對；換言之，一個鼓勵後進有機會就學習的首長，自然看到同仁進修，是會讚成祝福的。

訪談對象：農委會台南區農改場主任 性別：男 代號：Q

訪談日期：91.05.17

訪談地點：台南農改良場

Q：問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

Q1：知道有研習

Q：「經濟合作暨發展組織」OECD 在 1996 年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產 創造、分配 傳播 和使用 應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

Q2：贊同。應趕快加緊腳步發展知識經濟，否則，台灣的競爭力排名又要落後。

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理 又稱為人事管理 的看法如何？有沒有什麼缺失？例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等

Q3：機關員額編制多寡，漫無章法，無一套客觀公正合理之談理標準，造成業務量與人力配置不成比例不公現象，且隨著業務萎縮，更佼人力讓費，而業務增長則別人力捉襟見肘，僵化之編制又受法規層層約束，勞役不均現象嚴重。縣市政府、議會、學校（教師聘用）之任免遷調，「紅包」陋視時有耳聞。獎勵與敘獎過於浮濫。

- Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？
- Q4：「全球化」、「自由化」促進公共組織，因應趨勢而作各項業務調整，我們能做的，放手給我們去做，公共組織走向「小而美」，進而人力資源管理而精簡而具效率，而效率之提昇需藉「資訊科技」方能奏效。
- Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？ 例如一般人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等角色
- Q5：人力資源管理者角色視所進行之工作性質，在「管理」與「服務」兩項功能角色間適度拿捏，適當的比例而調整，不會是完全之「管理」與完全之「服務」兩極端角色。
- Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？
- Q6：考試任用資格後再一能力篩選(含外語能力)學歷作為參考，因將來走向「學店」制，有錢有閒者取得博士學位很容易。
- Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？
- Q7：視從事之工作性質而定，尤其公務機關各部門業務，不論是對內或對外，皆有「管理」成份在以人事業務而言，宜是「服務」與「管理」功能並重之角色。
- Q：請問您公務人員職位要絕對保障或相對保障？原因為何？
- Q8：相對保障 否則不適任職務之須劣分子無法淘汰。
- Q：請問您對公務人員普化式的人人有獎 < 例如年終工作獎金一律發給一個半月 > 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？
- Q9：普化式之人人有獎， 無法獎優汰劣，但功績制之分別獎酬，又難公正合理，往往業務單位較易展現績效，行政單位無法

突顯，造成獎酬多寡差距甚大，且耗費甚多時間，心力於考核表格填寫彙整及會議似與「工作簡化」有悖。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？ 例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等看法

Q10：運用 e 人才網廣蒐集人才後再審慎考評甄選。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨為何？
< 例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發 >

Q11：動態適才適所，但需以品德操守為第一甄選關卡才能即效再優異、品德操守不佳，還是不可用，用之後患無窮。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？ < 例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享 >

Q12：先培養職業良心與道德，服務人群的理念，行政論理觀念及團隊精神，最重要。現代年經人喜歡單打獨鬥要酷裝炫，「只要我喜歡，有什麼不可以」不理念他人感受，一切以自我滿足為思考中心，這些 e 世代通病應先開導。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？ < 例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理正值、策略結盟 >

Q13：配合時代環境的演變，可能功績獎酬制會是留才的趨勢，價值觀大變，追求物質享受，利字擱中間後，若能伴隨著「名」更好，否則，那裡仰碼 往那裡靠，無所謂「情誼」和「忠誠」。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？ < 例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、提供多元生涯發展機會 >

Q14：若將此「展才」定義為培養高階 top 之領導人才的話那先予高度肯定人才的成就 培養宏觀的視野 透過終身學習的粹練 提昇多元生涯發展機會 激發多矛盾的潛能 檢視那一方面的潛能表現最突 決定往那一方面去發展，不失為一條最周妥的展才管理。

訪談對象：農委會苗栗區改良場研究員兼主任 性別：男代號：R

訪談日期：91.05.21

訪談地點：苗栗改良場

Q：請問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

R1：知識經濟應有開發化和創造性、前瞻性、策略性及世界觀，方能立足台灣，胸懷大陸，放眼世界。有上過主管階層班

Q：「經濟合作暨發展組織」OECD 在 1996 年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產 創造、分配 傳播 和使用 應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

R2：知識經濟是世界發展趨勢，也是企業生存之根，要儘快發展。

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理 又稱為人事管理 的看法如何？有沒有什麼缺失？ 例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等項說明

R3：人事服務(personnel Service)不是管理(managing)，過去人事管理的觀念要改過來。新時代除了專業技能外，還要培養其他專長，像在改良場祇做一樣研究而不做推廣，那會變成保守的「死公務員」無法創新就會被淘汰。統一分發的人力開源做法，和大專聯考類似，雖有缺點，但是進用方式公平合理，窮人有翻身機會。國外大企業已有很多不簽到、簽退，公司甚至還提供咖啡招待員工。

Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及

人力資源管理發展有何影響？

R4：公共組織趨向於企業化經營，組織反應要快速，必須引用資訊科技技術，啟用對職場大充分知識的人才，以績效薪俸的激勵制度，培訓人才，留住人才。

Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？ 例如一般人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等角色

R5：組織與組織間、政府與政府間、團體與團體間都要策略聯盟，創造更高、更迅速價值，何況現在網際網路這麼發達的知識經濟時代，內部單位間更不用說，必須實施策略性管理增加策略價值。多元的管理模型是符合現代管理、知識管理理論基礎。

Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

R6：高普考的文官舉才，多年來具有公平性質，能力導向甄補公務人力，不易客觀，甄補技術以目前國民水準還不易辦得好。

Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

R7：顧客需要什麼就端出什麼給他，政府不能走在民眾後面。如民間企業需要政府趕快開放三通，政府就要趕快訓練三通開放所需人才，這就是把政府當企業經營，要有快速回應民眾需求的能力，培育是不斷的學習，公務人員透過學習增進能力。

Q：請問您公務人員職位要絕對保障或企業的相對保障？原因為何？

R8：適度保障公務人員，可讓他安心工作，避免一聲令下就裁員。但絕對保障養成公務人員老大心態，所以，公務人員保障法應加以修正，使公務員職位有危機感，行政才會本質的改變。

Q：請問您對公務人員普化式的人人有獎 如年終工作獎金一律發給一個半月 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？

R9：一個半月的年終工作獎金是基本的鼓勵，我認為應普化的發給；考績獎金是工作績效獎金，發給工作表現好的人，視獎金作用而定，不是普化就都不好。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？ 例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等看法

R10：由於過去男主外、女主內的封建思想，已由網際路的發達 而打破。從各機關女性同仁擔任機構主管的數據統計，女性主管還是偏低，這和女性的生理因素所引發的心理因素和家庭工作分配有關，有了網際網路，在家上班的 SOHO 族，成為可能也可消除女性的心理不平。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？ 例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發等看法

R11：適才適所應要含有陞遷的意義，否則調動頻繁反會引走已埋怨，不能激起員工熱情活力。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？ 例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享等看法

R12：應鼓勵全民終身學習，團隊要有合作協調精神才能發揮力量。至網路教學也是育才發展的趨勢，但可從一般操作性技術開始，比較複雜的技術，還是要到現場來學。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？ 例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理論正值、

策略結盟看法

R13：策略結盟產生無比的增值，在網際網路下，聯盟愈多，創造的利益愈大。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、提供多元生涯發展機會等看法

R14：-一些世界性的企業組織，如 IBM、微軟公司等都是以知識為基礎的電腦資訊公司，也是跨國的公司，領導者如比爾蓋茲，就是將計畫、產品以宏觀的角度推出去，使得世界市場佔有率名列前茅，這是具前瞻、宏觀的成功案例。

訪談對象：中央電信總局科員

性別：女 代號：S

訪談日期：91.05.24

訪談地點：電信總局

Q：請問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

S1：知道，並上過知識經濟基層研習營。

Q：「經濟合作暨發展組織」OECD 在 1996 年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產 創造、分配 傳播 和使用 應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

S2：知識經濟是世界發展的潮流，但是我國盜拷 CD 片、影片帶猖獗，一套好硬體很快就盜拷出去，司法捉不勝捉。另外，我國圖書館藏的書，大都翻譯書，數量也不如美國、大陸，應先充實設備和法令後再談知識經濟發展。

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理 又稱為人事管理 的看法如何？有沒有什麼缺失？例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等項說明

S3：法是死的，人是活的，死的法不能不講理的約束活的人，社

會價值觀有物化並下沈淪的跡象，目前國家面臨全球化、自由化與數位化的變化環境，政府要在前面引導企業和人民，接受挑戰，共同承擔社會責任。公務人員不但不能自外；更應走到前頭帶頭往前衝。不能適任的人就應被淘汰，不能坐等年齡一到，領取政府支給的退休金，否則對社會也是不公平的。

Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？

S4：資訊科技的發展是成幾何對化倍數發展的，公共組織在全球化下，要發展知識經濟，以知識管理培育菁英人才。人力資源管理並應主動促進組織成員協調合作，分享團隊知識，創造增值成果。

Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？ 例如一般人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等角色

S5：我贊成多元模型的人力資源管理，如此才能創造組織更高價值。更多人參加政策討論，決策品質會愈好。

Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

S6：很贊成

Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

S7：所有電信民營系統，回應民眾需求最為迅速，也最徹底。競爭的環境回應的速度慢就失去商機，如手機機型、功能三兩日就推陳出新。政府組織要學企業的服務理念，訓練的人才要合用，能解決民眾實際問題的能力與魄力。

Q：請問您公務人員職位要絕對保障或企業的相對保障？原因為何？

S8：現在談絕對保障不一定找到一流優秀人才，現在的年青人需要的是不斷的學習，不斷的挑戰和不斷的創造財富，真正的優秀人才是不會羨慕錢飯碗的，像民間的電信業者、晶元廠的技師，他們追求的是利潤、公司盈餘分紅，一家跳過一家，像吃家常便飯一樣

Q：請問您對公務人員普化式的人人有獎 如年終工作獎金一律發給一個半月 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？

S9：企業的盈餘分紅(獎金)是很普遍的，現在企業比的是團隊精神、爆發力、創造力、信譽、商標、廠牌都是每位員工奮力要達到的目標，給員工高額獎金常有的事。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？ 例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等看法

S10：應會趨向建立人才資料庫，啟用 e 化人才網，選擇核心能力的人。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？ 例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發等看法

S11：像本機關附屬機關分佈全國各地，如以動態的適才適所觀念，以一個女性有家庭顧慮因素者，就不適合，因為把她調到適任的場所，除非在本機關，否則不可能有士氣的。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？ 例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享等看法

S12：網路教學是符合世界潮流的。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為

何？ 例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理論正值、策略結盟看法

S13：在東西方看法都一致的，就是薪俸待遇高，就有好人才留下來，除非企業或組織內部十分不正常，否則「高薪留才」我認為是不滅的定律。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？ 例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、提供多元生涯發展機會等看法

S14：組織能否發展，人才良否佔了大半因素，而人才能不能施展卻又關係著組織是否有前景。有前景的單位，人才始有發展機會。

訪談對象：台北縣立板橋醫院主任 性別：女 代號：T

訪談日期：91.05.24 訪談地點：受訪者住所

Q：請問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

T1：知道，並上過研習課程。

Q：「經濟合作暨發展組織」OECD 在 1996 年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產 創造、分配 傳播 和使用 應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

T2：定義很清楚，涵蓋面也夠。這正是我國必須推出去的，否則會失去競爭市場。

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理 又稱為人事管理 的看法如何？有沒有什麼缺失？ 例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等項說明

T3：在一個數位化的時代，人力資源管理如合能夠趕上這班列車，對未來工作的發展會有決定性的影響。以招募用人的人

事功能來說，我認為傳統的人力資源招募工作是以需求提出申請而展開的，透過需求申請，考試分發，過程冗長，如改以數位資訊處理，則這些過程經數位資訊處理，可將需花費80天流程補一個職缺，縮短為不到一星期時間即可完成。

Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？

T4：應調整招募人才技術，用電腦代替人工人事作業，以招募為例，傳統流程要八十天，使用數位網路連線技術可縮短為不到一星期。

Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？例如一般人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等角色

T5：我很贊成多元角色模型的管理，但人力資源管理者要參與決策，應與其他部門一樣，要深入瞭解問題再提出建言，表決時多一票對組織發展或生存是無意義的，甚至使組織做了錯誤的決策。

Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

T6：是世界趨勢，技術性和法律性應配合修正，早日啟用此制，企業之幸，人民之幸。

Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

T7：人民是顧客也是主人，以民意為依歸才能落實民主政治。

Q：請問您公務人員職位要絕對保障或企業的相對保障？原因為何？

T8：資訊這麼發達，網路已打破科層藩籬，一個職位有時持續不到三個月，又被另一個新生職位取代。職位絕對保障應成為歷史名詞了。相對保障才有機會更換新血機會，符合社會公

平原則。

Q：請問您對公務人員普化式的人人有獎 如年終工作獎金一律發給一個半月 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？

T9：數位化時代，變化多端，團隊在做完一項任務表現有績效，就要立即獎勵。政府機關的獎勵要等到年底才給，這在競爭的企業裏，人早已不知換了多位職位或地方了，緩不濟急，降低士氣，達不到真正獎勵效果。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？ 例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等看法

T10：應會朝向遴選有知識，能做事，處理危機能力的。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？ 例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發等看法

T11：在醫院服務的醫生、護士每天面對病人，必須要有愛心，否則做久了會枯味的。舉辦慶生會外，要全部一起去自然活動也不可能。醫院的用才，是要多辦些激發熱情活力的專題演講活動。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？ 例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享等看法

T12：醫院診療都已使用網路科技了，教學也沒問題，應是將來發展趨勢。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？ 例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理論正值、策略結盟看法

T13：醫院醫師都是高所得，他們仍然會因待遇因素考慮換醫院，但多數換醫院是累積執業經驗與累積聲望後自行開業。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、提供多元生涯發展機會等看法

T14：都很好

訪談對象：啤酒廠人事主任

性別：男

代號：U

訪談日期：91.05.27

訪談地點：啤酒廠

Q：請問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

U1：個人對於「知識經濟」的定義，稍為淺知，因尚無接受過此研習，故無深入認識。

Q：「經濟合作暨發展組織」OECD 在 1996 年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產 創造、分配 傳播 和使用 應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

U2：「知識經濟」將它界定為：建立知識與資訊的生產(創造)、分配(傳播)和使用(應用)的經濟。個人認為對此定義，適當能夠理解。

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理 又稱為人事管理 的看法如何？有沒有什麼缺失？例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等項說明

U3：現行公務人事管理制度過於繁雜，各類人員適用不同之任免，薪俸(級、點)法規，如司法、警察、交通、金融、教育、一般行政機關、公營事業機構 等均不一致，尤以工作(事業)補助更達數十種，因同工不同酬，造成公教人員不安於位，競相異位，想調至層級高、升遷快、待遇福利、獎金、津貼

多之機關，影響工作士氣甚鉅。建請統籌檢討簡併修正各種人事法令規章，避免各自為政，將全國公教人員之考試分發、任免、薪級、考績、退撫制度法令規章等合併減縮為四至六種，惟工作(專業)加給可酌予增加種類，以資簡化、公平、合理

Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？

U4：實施「全球化」、「自由化」及「資訊科技」，適宜時代潮流，有助公共組織及人力資源管理發展，但應顧及國內環境與背景，勿盲目將國外制度全套植入貿然實施，例如以往「三考三卡」、「職位分類」實施結果半途而廢，績效不彰之例。新制實施前應審慎探討其正負面產生之後果。

Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？ 例如一般人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等角色

U5：公務人力資源管理者要扮演多元角色，能夠策劃、領導、管理、執行等多種角色，並參照民間企業敏銳、機動的管理方式，力求創新發展，經濟、品質、效率。應擺脫形式化、報表化，閉門造車等無濟於事之作法。

Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

U6：由考選機關公開甄補公務人力，以「能力導向」吸引有能力之士進入公務機關服務為最上之策，能以一人之力發揮十百人之力，造就千萬人之福，行政效率必當彰顯。

Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

U7：以「服務顧客為導向」，本著「顧客為上」、「顧客是對的」之正確服務觀念，處處為便民、利民著想，積極的工作態度，

以此種方向培育人才，應是符合「行銷導向」之「消費者導向」相吻合，以服務顧客，滿足顧客需要目標培育公務人才。

Q：請問您公務人員職位要絕對保障或企業的相對保障？原因為何？

U8：公務人員職位原則上應受保障，惟仍應兼採懲處措施，明訂懲處法規，對於違規或過失人員應視情節適當懲處，以確公務紀律，並激勵優秀人員。

Q：請問您對公務人員普化式的人人有獎 如年終工作獎金一律發給一個半月 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？

U9：「普化式的人人有獎」與「功績制的分別獎酬」各有利弊，如以功績制的分別獎酬之考核計分因素，能夠訂得週延完整，且執行者堅持客觀、公平、公正，摒除人為主觀等因素考評，當然依功行賞之以功績制獎酬為佳，但我國公務機關公務人員要排除「同鄉」、「同學」、「同好」、「舊識」、「人情壓力」、「不願得罪人」、「成見」等之習性實為不易

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？ 例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等看法

U10：在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢，考選人才之法令與制度仍不得鬆綁，考試用人有其歷史背景與需要，考試用人制度對於「無人事背景關係」之一般民眾始有機會從事公務人員，建請不宜將縣市政府一級單位主管改到為政務職位，以免造成政黨職位分贓、獎酬庸式用人，如此始能考選優秀人才，提昇公務人力品質與升遷機會。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？ 例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發

等看法

U11：用人策略趨勢應知識與專業並重，適才適所，發揮所能，實工作輪調歷練，除專業技術工作之外，對於各項業務均能輪調激發潛能，工作勝任愉快，並自主管理，使公務人力得以發揮所長與智慧。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？ 例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享等看法

U12：育才策略趨勢：設立專責訓練機構，有計劃的辦理職前訓練及在職訓練，因知識、機具、科技等日新月異，宜經常舉辦進修訓練，或與大學合作薦送進修，尤以網路教學與學習更為適宜，不斷培育充實公務人力工作新知與技能，並培育第二專長以符服務需求。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？ 例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理論正值、策略結盟看法

U13：留才策略趨勢：建立升遷管道，健全公平合理待遇福利、考績(核)、退休撫卹、保險等制度，衡量國民所得、經濟發展、生活指數因素，適度與民間企業平衡標準，保障公務員工應有權益，以利留住優秀人才在政府機關服務。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？ 例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、提供多元生涯發展機會等看法

U14：展才策略趨勢：有良好的公務人事制度，賞罰分明，公務人員得到安定保障，則安心樂意奉獻從公，全力以赴，發揮思考潛能，達到十倍數服務品質與效率，並應提供終身學習環境與多元化之生涯發展計劃，使公務人員本身、政府、人

民均能受益，全贏之境域。

訪談對象：勞委會職訓中心副主任 性別：男 代號：v

訪談日期：91、05、31 訪談地點：職訓中心行政大樓

Q：請問您知道「知識經濟」的定義嗎？有沒有接受過此研習？

V1：知道意義，有參加過研習。

Q：「經濟合作暨發展組織」OECD 在 1996 年正式使用「知識經濟」這個名詞於國際組織文件中，將它界定為：建立知識與資訊的生產、創造、分配、傳播和使用應用的經濟。請問您對此定義的看法如何？

V2：同意。因為它已包括產、銷（分配）、人、財（應用）全部過程。

Q：請問您對進入經濟時代前的傳統公務人力資源管理，又稱為人事管理的看法如何？有沒有什麼缺失？例如人事機構體制、考試分發、任免遷調、考績獎懲、退撫保障等項說明

V3：傳統公務 HRM 最大的問題是造成公務員「鐵飯碗心理」、「缺少服務的精神」、「沒有競爭力」。主要缺失：組織龐大、部分機構冗員過多、勞逸不均、考績與升遷仍欠公允。

Q：請問您「全球化」、「自由化」及「資訊科技」對公共組織及人力資源管理發展有何影響？

V4：全球化對 HRD：外語能力需求提高。自由化對 HRD：提昇競爭力，面對挑戰。資訊科技對 HRD：速度、效率、效能提高。

Q：請問您知識經濟時代的公務人力資源管理者角色是否要調整？新角色為何？例：如一般人事行政管理角色、人事與組織目標一致之策略管理角色、組織變革或轉型扮演溝通之代言人角色及為員工維護應有權益之鬥士等角色

V5：對 HRD 者角色應調整。新角色：走動式服務、以同理心扮演

承上啟下之媒合者。

Q：請問您對能力導向甄補公務人力的看法為何？

V6：方向正確，加速年輕化，外語與資訊能力為重點，因此甄補或高普考均應增加這兩項測驗；唯以後之考核應落實，避免品德偏差而影響公務人員形象。

Q：請問您對以服務顧客為導向的人才培育看法為何？

V7：加強公務觀摩。加強教育訓練。

Q：請問您公務人員職位要絕對保障或企業的相對保障？原因為何？

V8：公務人員職位絕對保障 - 執行公權力需要。企業相對保障：競爭需要。

Q：請問您對公務人員普化式的人人有獎 如年終工作獎金一律發給一個半月 和功績制的分別獎酬的看法如何？理由為何？

V9：公務人員考評不易量化避免紛擾，各機關均傾向普化式獎勵。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的選才策略趨勢為何？ 例如考選法令鬆綁、建立人才資本、運用 e 人才網、跨部際主動搜尋、以能力導向等看法

V10：以能力導向。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的用才策略趨勢為何？ 例如動態的適才適所、授能的自主管理、潛能的激發等看法

V11：潛能的激發。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的育才策略趨勢為何？ 例如培育職場知識與技能、網路教學與學習、發展團隊才能、知識分享等看法

V12：發展團隊才能。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的留才策略趨勢為何？ 例如功績獎酬、動態定位人才、符合期望理論正值、策略結盟看法

V13：符合期望理論正值。

Q：請問您在知識經濟下公務人力資源管理的展才策略趨勢為何？ 例如高度肯定人才的成就、宏觀的視野、終身學習、提供多元生涯發展機會等看法

V14：終身學習、宏觀的視野、多元生涯發展三者併重。

參考書目

壹、中文部分

一、書籍

- 文林，<<魚網式組織>>。台北：麥田，頁 49-76
- 尤克強<<知識管理與創新>>。台北：天下遠見，頁 2。
- 江岷欽，林鍾沂，<<公共組織理論>>。台北：國立空中大學，民 84，頁 10-11。
- 何永福，楊國安，<<人力資源策略管理>>。台北：三民書局，民 82，頁 4。
- 李芳齡，《人力資源最佳實務》。台北：商周出版，民 90，頁 4。
- 江岷欽，林鍾沂，<<公共組織理論>>。台北：國立空中大學，民 84，頁 10-11。
- 何永福，楊國安，<<人力資源策略管理>>。台北：三民書局，民 82，頁 4。
- 邱昌泰，<<公共管理 - 理論與實務手冊>>。台北：民 89，頁 58~59。
- 李芳齡譯，Dave Ulrich 著《Human Resource Champions: The Next Agenda for adding Value and Delivering Results》，台北：商周出版，民 90，頁 32-362。
- 周文賢，<<知識經濟與服務型政府>>。台北：民 89，頁 4-5。
- 吳美連，林俊毅，<<人力資源管理理論與實務>>。台北：智聖文化，民 88，頁 5-7。
- 黃榮護，<<公共管理>>。台北：商鼎，民 88，頁 4。
- 施振榮，《I o 聯網組織 知識經濟的經營之道》。台北：天下生活，民 89。
- 許南雄，<<各國人事制度>>。台北：商鼎文化，民 91，頁 162-173。

繆全吉、顧幕晴等人，<<人事行政>>。台北：空中大學，民79，頁6-8。

二、期刊

朱武獻，<新世紀公務人資源管理的願景>，<<人事月刊>>第3期，第33卷，民90，頁5-7。

林文燦，<公部門待遇制度背後邏輯之探討—官僚體制與待遇制度之關係>，<<人事月刊>>，第31卷，第2期，民90，頁2-20。

林文燦，<全球化與公共行政>，<<人事月刊>>，第32卷，第6期，民90，頁5-20。

吳瓊恩，<淺析策略性的人力資源管理>，<<人事月刊>>，第25卷第3期，民86，頁36-43。

施能傑，<能力模式與人力資源訓練發展>，<<人事月刊>>，第34卷第3期，民91，頁6。

黃臺生，<人事一條鞭管理體制的挑戰與回應 - 組織法制變革的觀點>，《人事月刊》，第131期，民89，頁8-14。

張榮發，<知識經濟時代下知識管理與知識創造理論初探>，<<公共行政學報>>，第5期，民90，頁145-178。

張哲琛，<創新服務品質的新願景>，<<人事月刊>>，第29卷，第3期，民88，頁20-21。

趙景瑄，<邁向知識經濟社會推動元年>，《人事月刊》，第32卷第3期，民90，頁29-34。

陳金貴，<人力資源發展的新趨向—公務人員職能的提昇>，<<公務人員月刊>>，第40期，民88，頁6-14。

翁慧敏，<新多元時代人力資源發展策略 - 淺談無疆界> <領導理論>，<<人事月刊>>，第32卷，第3期，民90，頁23-27。

彭安麗<創造新典範的管理模式><<人事月刊>>，第32卷，第3期，民90，頁7-10。

蔡榮桐，吳進財，〈優質的文官培訓---談國家文官培訓所之設立及發展願景〉，〈〈公務人員月刊〉〉，第 45 期，民 89，頁 4-12
顧慕晴，〈行政人員倫理行為之維持-道德(virtue)途徑的探討〉，〈〈中國行政評論〉〉，第 6 卷，第 1 期，頁 27-42。
徐木蘭，〈新公務人員的工作觀。〉，〈〈公務人員〉〉，第 66 期，民 90，頁 2-3。

三、論文

湯皓宇，〈行政機關知識型組織之研究 以台北市政府為個案〉，國立政治大學公共行政學系碩士論文，民 89。

四、報紙

賴鼎銘，〈知識經濟的連思-知識產業不只是資訊科技或高科技，是教育研發、大眾傳播 .〉，〈〈聯合報〉〉，民 90.2.13，民意論壇。

五、網路

侯南芬，〈第三次工業革命啟動〉，〈〈中時電子報新聞〉〉，
<http://www.chinatimes.com.tw/news/papers/online/biz/c8961220.htm>.

六、文件

行政院人事行政局企劃處，〈行政院所屬各機關人事機構數統計表〉，民 89。
行政院人事行政局公務人力發展中心，〈辦理受委託訓練人數統計表〉
行政院主計處，〈公教人員待遇調整參考因素表〉民 89。
行政院，〈知識經濟發方案〉，民 89。

貳、西文部分

(I) Books

- Giddens, A. *Sociology*. Cambridge : Polity Press. 1993.
- Giddens .A. *the Third Way*.Cambrige : the Polit Press.1998.
- G. K. Fry *Reforming the Civil Service* , Edinburgh : Edinburgh University Press , 1993 , PP231-241.
- Lash ,S. and J. Urry.Economics of Signs and Space .London:Sage,
- Morgan. J. S.*Managing Change*.New York : Mc Graw-Hill , Co, 1972, pp. 33-134.
- Mathis .R. L and Jackson. J. H , *Personnel Human Resource Management* , MN : West Public Co , 1988.
- Nancy M. Dixon , *Common Know Ledge : Kow Companies Thrive By Sharing What They Know* , Harvard Business School Press , 2001.
- Osborne , D and Gaebler, T, *Reinventing Government : How the Entrepreneur Spirit is Transforming the Public Sector From Scholl house to State house , City hall to the Pentagon reading,Mass : Addison Wesley,1991.*
- Scott,Richard W.Organizations, Englewood Cliffs.N.J : Prentice-Hall.1981,pp 21-23.

(II) Periodicals

- Barzelay. M. *Breaking Through Bureaucracy : Anew Vision for Managing in Government*.Berkeley CA : University of California Pres,1992.