

# 人力資源資訊系統：公共行政人員指南

王 賢<sup>a</sup>

---

---

書 名：*Human Resources Information Systems: A Guide for Public Administrators*

《人力資源資訊系統：公共行政人員指南》

作 者：Nicolas A. Valcik, Meghna Sabharwal, Teodoro J. Benavides

出版年：2021

出版社：Springer

頁 數：177 頁

---

---

## 壹、前言

人力資源是組織完成目標的重要關鍵，但舉凡涉及「人」的事務都不容易管理。既然管理人力資源如此重要卻又困難，導入資訊系統以協助管理、掌握各項人力資源資料更是理所當然的措施，而這套系統一般稱為人力資源資訊系統（human resources information system, 以下簡稱 HRIS）。HRIS 結合「人力資源」與「資訊系統」兩者，可以理解為存儲與應用各項人力資源資料的系統，在越來越重視以證據為本決策（evidence-based decision-making, 或稱循證）的現在，「資料」的生產管線（pipeline）此類基礎工程絕對是資料治理（data governance）得以發揮效益的前提。換言之，在決定哪些是 HRIS 要蒐集的資料後，如何將資料正確地輸入、更新並加以運算、應用，進而達到策略性人力資源管理（strategic human resource

---

<sup>a</sup> 中國文化大學政治學系助理教授，e-mail: wm@ulive.pccu.edu.tw。

management) 的功效，是理想中一套 HRIS 可以帶來的優勢。

我國考試機關與業務機關近來大力推動人事資料的開放與應用，除了委託學者研議考試院公務資料的開放及管理相關議題（蕭乃沂、董祥開，2020），也建置「全國公務人力統計資料平臺」（<https://opendata.mocs.gov.tw>）供大眾檢視與使用。前述的資料得以開放，亦是得利於能提供充足及準確資料的 HRIS，本書處理的議題以 HRIS 為核心，並包涵更前端的資料治理思維，意旨是強調準確人事資料的必要，以及點出在執行中的困難與提供高品質資料的解決方案，其中的許多建議都值得我們重新檢視當前的實務運作。

## 貳、核心內容

本書首先是介紹 HRIS 的基礎功能及公部門 HRIS 的演進歷史，接續整理公部門 HRIS 現有的研究。具體來說，第一章提到 HRIS 可以提供的服務，主要是記錄與追蹤員工在組織內的各項活動，以利領導者進行組織管理。第二章也補充 HRIS 現有的機會與挑戰，其中又以測量的困難、抗拒變革、預算限制、倚賴外部專家以及資料安全為重大挑戰。第三章說明採用不同 HRIS 的程度，從基本的運作型（operational）、關聯型（relational）到轉換型（transformational）的 HRIS，<sup>1</sup> 代表著對於 HRIS 賦予不同的任務，並以美國人事管理局（Office of Personnel Management）的資料外洩事件為例，強調資料安全的重要。

第四章聚焦在 HRIS 的基本架構，也就是整個資料庫架構，其比較大型機器（mainframe）、伺服器基礎與雲端基礎的 HRIS 差異，以及資料倉儲（data warehouse）、功能範圍之讀取權限（functional area access）、資料控管（data control）與報表產製（reporting）能力等面向。第五章以公部門實際如何應用 HRIS 的各項功能加以說明，如薪資表、福利、合規資料、報表產製、招募與留才、員工介面等。第六章比較公私部門對 HRIS 的不同需求。第七章從應然面歸納組織使用 HRIS 的潛在優勢，並且在採行前應該考量的各項因素。第八章討論公部門應用

---

<sup>1</sup> 運作型是以記錄行政與例行任務為主，如員工資料、工作時數、薪資表、福利、政府規範與遵循為主。關聯型是記錄員工與市民的回應，如招募、甄選、員工訓練與發展、績效管理與酬賞。轉換型是以策略目標與功能為主，如組織變革、人力分析、預測，以及策略知識管理。

HRIS 所需的功能範圍，如資訊系統、人力資源、薪酬、策略規劃、退休人員、社會正義與多樣性、預算與財務、資訊科技、監督、與外部互動等。第九章介紹許多實務上的困難與挑戰，內部因素如人力資源文化、組織文化、資料所有權、報表產製；外部因素則有法規、利害關係人與企業流程。而正因為有前述因素，才使得保持資料的正確與品質如此困難。最後三章提到資料搬遷的相關議題、高等教育在使用 HRIS 的特殊情況，以及提醒我們注意 HRIS 的網路安全（cybersecurity）、委外（outsourcing）、過度集中的共享服務（over-centralization shared services）與改變中的工作人力等未來的趨勢。

前述已簡要介紹本書的各章內容，以下則會以議題的方式說明本書的一些重要論點。首先，一個現代化的公部門組織，原則上皆會使用 HRIS 來處理每日的運作，因此若 HRIS 出了問題，會全面影響人力資源管理的每個面向。本書特別關注資料正確性的議題，其中也提到要將過往的紙本資料轉換為數位資料的過程，其中有許多的成本需要考量，但重點是如何在轉換後驗證資料是正確的。另外，無論是多先進的 HRIS，都需要處理資料品質控管的問題，本書提出三種有助於資料品質控管的方式：第一種是編輯檢查（edit checks），就是當輸入完資料後，會自動檢查內容是否可能有問題，如各種邏輯檢查的功能；第二種是減少直接由人工登打的可能，如以下拉式選單來確保填選的項目；第三種是輸入資料時，只能透過檔案上傳或是連結其他驗證過的資料庫。

除了資料的正確性很重要外，如何善加利用 HRIS 來提升組織運作也很重要，入職培訓（onboarding）就是一個很好的切入點。如果有一套適合的 HRIS，可以將入職培訓進一步自動化（automated）（Valcik et al., pp.106-107），根據書中所引用的研究結果，有效的自動化入職培訓可以讓新進人員更投入（engagement）工作，相信自己的工作選擇及更願意留在工作崗位，且對於績效與生產力也會有所提升。書中也提到很多千禧年前的舊版人事資訊系統並沒有與財務、預算、設備等資訊管理整合，因此有時會產生資料完整性（data integrity）的問題。換言之，一個好的 HRIS 應該可以做到當一處的資料修改後，自動串接更新相關的資料庫，而這也是透過 HRIS 來改善組織運作績效的範例。最後，在挑選或設計 HRIS 時，本書也建議要考量系統本身的成本、員工能力、運作流程及組織文化等因素，才能更好地將 HRIS 與組織的各個層面結合。

## 參、讀後省思

### 一、資料正確性的議題應融入組織各面向

人事資料是招募與雇用、策略規劃與分析的關鍵，因此本書著重說明為什麼會有不正確的人事資料，並提出解決品質低落的人事資料方法。資料品質至關重要，每當有錯誤發生時，我們常花很多時間在查找與訂正錯誤之處。公部門外的人可能認為取得與維護正確資料是一件並不困難的事，但當聘用的數量越多且類型越多元時，這個問題則會益顯複雜。作者們很強調資料的正確性，是因為需要將這些人事資料再導入到績效評估、酬賞系統與人力規劃，但我們以往所討論的組織議題，完全都沒有將維持資料品質的觀點納入，像是有沒有方法規範如何正確輸入資訊？有沒有規則或是指引避免讓錯誤資訊進入資料庫中？領導與組織結構如何確保蒐集的資料是正確的？組織文化是否倡導維持好的資料品質？這些提問似乎都不是我們平時會關注到的。本書也認為一個穩健的 HRIS 應該可以與組織一起成長，在普遍越來越重視管理與資料的觀念下，組織理論與 HRIS 的交互作用，該是一個受到更多關懷的議題。

### 二、從實務運用的角度來設計 HRIS

一套設計良善的 HRIS 可以帶來很多便利，但設計良善與否應該是要與實務上到底怎麼運用有密切連結，換言之，應該從資料使用的角度來設計。比如說人事資料中教育程度的欄位資料，如果僅記錄學位，但無記錄取得學位的時間，則不易辨別究竟是任職前取得，抑或是任職後繼續完成的學業，這對於人事機關要評估教育程度對工作表現的影響，或是補助在職進修的成效都會變得較困難。另外，如果工作性質與人員的配適是重要的，則也有必要對人員的各面向資訊進行蒐集，如一般比較常見的 KSAO 模型來蒐集人員的知識（knowledge）、技能（skill）、能力（ability）與其他特質（other characteristics）。

而針對組織必須檢核法規遵循以及定期產製報表來說，HRIS 應該可以為機關節省很多的人工成本，但這項任務有賴於資訊與業務部門順暢的溝通協調才有可能

達成。書中提出的自動化入職培訓，應該也是我國 HRIS 可以多加改善的地方。這方面我們可以多向私部門學習，因為私部門各公司為保競爭優勢，會對人力資源部門投入更多，具體就是導入 HRIS，使人力資源管理能夠與組織策略結合（溫金豐等人，2023，頁 534-538）。舉例而言，HRIS 為了符合私部門招募人才與甄選的需求，已多將招募流程虛擬化，除一般常見的刊登招募資訊、寄送履歷外，招募方也可以設定條件過濾申請者，或透過電腦互動式語音回覆（interactive voice response）技術，先以電子語音向求職者提問，初步瞭解求職者回應的內容進行過濾，再由面談者與求職者面談（溫金豐等人，2023，頁 534-538）。簡單來說，HRIS 可以有許多不同功能，但必須要貼合公務人力資源管理使用端的需求，否則即便功能再多也無實益。

### 三、HRIS 與資料分析之結合

本書將絕大多數的焦點都放在建構資料正確的議題，忽略了介紹 HRIS 可以如何應用在資料分析，以及其可能的效益。本文引用林文燦（2020，頁 490-491）所提有關職務列等修正一例，來說明 HRIS 與資料分析結合時可帶來的綜效：「民國 84 年及 85 年間銓敘部推動職務列等表修正，將科員職務列等由『原委任第五職等、薦任第六職等至第七職等二組列等，整併為委任第五職等或薦任第六職等至第七職等。』改革原因依銓敘部相關會議紀錄，是因『高考或乙等特考取得薦任任用資格，機關於委任第五職等任用之後，歷經數年未獲升遷機會之現象普遍存在』，會嚴重影響工作士氣等理由將其整併，然後這樣卻讓原本應該是金字塔型的人力結構，自民國 91 年起漸現橢圓型態，後續更牽引出退撫基金財務無法健全的主因之一。」這整段內容說明，當時考量到陞遷與工作士氣的因素，希望人員不會因為兩組列等而長期留滯在委任第五職等，而這樣的一個小調整，卻連帶影響到後續的退撫基金財務，如果 HRIS 可以有足夠的功能針對改動後的情況模擬可能趨勢，也許就能在調整時，一併發現潛藏的問題並加以處理。另一方面，未來也可考慮如何將 HRIS 與部分機器學習的演算法結合，以協助人事人員處理更複雜的任務。

## 參考文獻

- 林文燦（2020）。轉型中公共人力資源管理的重要議題。載於詹中原、林文燦、呂育誠（編），**公共人力資源管理：理論與實務**（頁 471-511）。五南。
- 溫金豐、王群孝、黃家齊、韓志翔、黃良志（2023）。**人力資源管理：理論與實務**（五版）。華泰文化。
- 蕭乃沂、董祥開（2020）。**考試院公務資料開放與管理之研究**。考試院。  
[https://www.exam.gov.tw/News\\_Content\\_table2.aspx?n=3854&s=42615](https://www.exam.gov.tw/News_Content_table2.aspx?n=3854&s=42615)