

數位專業人員的行為職能： 理解情緒智力的作用

陳秋政^a

書 名：*Behavioral Competencies of Digital Professionals: Understanding the Role of Emotional Intelligence*

《數位專業人員的行為職能：理解情緒智力的作用》

作 者：Sara Bonesso, Elena Bruni, Fabrizio Gerli

出版年：2020

出版社：Palgrave Pivot

頁 數：110 頁

前言

在數位轉型討論如火如荼之際，政府及民間未來都對數位治理人力有著諾大的需求，但是當政府及民間所屬各類組織將發展寄託於數據科學家或分析家之際，這象徵著組織數位轉型或變革的重責大任，需要數位專業人員的參與，在廣度與深度也隨之放大或加深。就廣度而言，數位專業人員所面對的業務將不只是傳統的資料管理、資通訊技術運用，更不侷限於資訊科、資訊中心、資訊處；就深度而言，數位專業人員的角色功能將擴及決策支援、政策溝通、資訊安全、數據經濟等。相關系列研究為探討資通訊科技（Information Communications Technologies, ICTs）的發

^a 東海大學行政管理暨政策學系教授，e-mail: josechen@thu.edu.tw。

展對政治、社會、經濟、教育文化、永續發展等政府治理層面的影響，不僅著手數位國情總綱調查，更建立電子治理公共價值（public value of e-governance）架構與問卷，並持續執行縱貫式研究調查（廖興中、朱斌好、黃婉玲，2019）。若以政府機關為例，研究指出當代資通訊科技的發展與普及使用，使得政府中資訊單位與其他所有單位的公務人力，都必須有能力善用資訊科技以提供更為優質的行政服務、公共政策與民主治理（蕭乃沂、李蔡彥，2018）。

面對上述角色功能的轉變，數位專業人員無法單憑技術層面的硬實力，就能夠順利達成任務。例如在探討資訊人員所需具備的多元核心能力時，蔣麗君、蕭乃沂（2008）曾歸納美國資訊長聯合會（Chief Information Officers Council, CIO Council）在 2006 年所執行的資訊人員能力評估（information technology workforce capacity assessment）研究成果及我國當時現況，分由「科技管理能力與知識、行政業務功能、人際互動關係、科技技術與能力」4 個構面論述其持續變化的內涵（蔣麗君，2017）。

前述評估架構內涵引導著數位專業人員的軟實力發展議題，為此我們必須想想數位專業人員以技術專業全面介入各類政策領域時，如果缺乏軟實力技能可能會招致什麼樣的後果，以及我們能夠為此做些什麼？本篇書評介紹由 Bonesso、Bruni 與 Gerli 所共同出版的專書，名為《數位專業人員的行為職能：理解情緒智力的作用》，是一本從軟實力建構來探討數位專業人員價值及其實務參與議題的作品。希望為已經投身數位專業領域的人才，提供自我評估指引，瞭解應該依循什麼管道去加強目前仍然缺乏的各類行為職能；對於想要踏入數位專業領域的人才，為其說明該領域的真實環境與挑戰；對於負責培訓業務的主管或教育機構，這本書提供素材引領其反思既有的課程，或提出關乎行為職能建立的新課程設計；對其他廣泛的讀者而言，這本書希望能引發大家思考在數位時代追求更佳績效時，什麼才是重要的關鍵職能。

細想當初決定挑選這本書撰寫書評的考量，大概可以歸納為 4 點。其一，從英美經驗學習拓展至南歐經驗討論：從事政府人力資源管理研究以來，發現英美經驗的歸納仍是為大宗，適度引介他國經驗或研究成果，擴大制度設計與變革的參考範疇，可謂動機之一。其二，從硬實力建設走向兼顧軟實力籌劃，希望強調數位專業人員在踐行其業務執掌時，應重視人際互動關係等行為職能所具備的影響或扮演的

重要功能。其三，從數據驅動途徑走向職能本位途徑，希望挑選一本能夠與熱議話題進行對話，凸顯數位專業人員之運用目的應該採全觀型思維及問題解決導向，而非單單是專業的數據分析或模式建立，強調甄別適任人力的判斷條件應該有方法工具及信效度的討論。其四，從專業管理主導走向創新溝通協力，建立彼此信任的關係，以及有溫度能跨界交流的數位專業人員網絡。

這本書的三位作者皆服務於威尼斯大學（Università Ca' Foscari Venezia）管理學系，這所大學位於義大利威尼斯。Bonesso 副教授的專長為企業組織與人力資源管理，是該校福斯卡里能力研究中心（Ca' Foscari Competency Centre）的共同創辦人，目前她兼任該中心副主任職務；Bruni 則是該中心博士後研究員；Gerli 副教授的專長同為企業組織與人力資源管理，是該校福斯卡里能力研究中心（Ca' Foscari Competency Centre）的共同創辦人，目前他兼任該中心主任職務。這本書的作者們及其服務組織，與臺灣相對熟悉的英美日韓新加坡不同，希望能夠藉此為臺灣公共人力資源管理研究領域導入新資訊，於下就各章內容提出介紹。

內容簡介

《數位專業人員的行為職能：理解情緒智力的作用》這本專書總計由 5 章所組成，於下依序以各章名稱為題簡介其內容。

一、大數據帶來的組織挑戰

第一章內容探討大數據如何能夠被善用而創造價值，以及存在哪些阻礙導致組織無法全然受益於數據及其分析。內容描述大數據的應用價值與發展現況，以及為何數據科學（data science）急遽地改變競爭的基礎。為回答上述問題，作者們在這一章介紹組織在萃取數據價值的過程，經常面臨哪些組織層次的挑戰，例如在運用大數據專業及其分析結果來探討組織策略願景，這將涉及試辦與學習的新文化，既有決策習慣的調適；又比如組織當下所處的內部結構設計、外部網絡，可能不見得在組織或網絡形態上，能夠支持相關的數據分析活動；另外就是組織能否維持對數位專業人員的吸引力並成功留任人才。這一章的主要目的是以情緒智力探討大數據應用發展過程的人性面議題，希望深入了解大數據專業人員需要哪些行為職能，以

便達成更高地績效。

二、大數據如何創造新工作機會

大數據相關工作的數量不僅持續增加，更重要的是這些工作的重要性也隨之升高。第二章內容在介紹新興專業角色的技能概況時，卻也發現多數討論都是從缺乏哪些數位專業人員技能的角度來論述其重要性，整體而言內容偏重硬實力的討論。為了要增加對大數據相關新興工作的了解，這一章全面地回顧和分類相關工作，並以「數據科學家」、「數據分析家」作為基本分類。在邀訪數據科學和分析專業人員之後，研究成果一致認為「數據科學家」的標籤被不當使用來定義許多職業。此外，這一章概述了單靠技術技能似乎不足以在大數據和數據科學領域取得成功，而擁有行為職能或軟技能已成為大數據專業人員必備的工作履歷。

三、數位時代的情緒智力與社會職能

第三章內容清楚地解說為什麼分析大數據專業角色的行為職能很重要，因為他們被要求理解數據、解釋數據並將其含義傳遞給組織高層。這一章解釋了情緒和社會智力職能框架（the emotional and social intelligence competency framework）的演變，在彙整過往的行為職能研究成果後，也指出行為職能影響著個人績效的優劣。在這一章所介紹的行為職能架構（the behavioral competency framework，詳見表 1）是以實證分析成果為基礎而建立的，為下一章提供了 33 種行為職能的分類和定義。最後，在這一章開啟了關於行為職能在大數據時代扮演何種角色的討論，也確定了推動最先進的大數據發展之際，相關專業人力在情緒智力與社會職能層面存在哪些能力差距。

表 1：行為職能架構

行為職能構面	內 涵
意識（awareness）	自我察覺、同理心、組織察覺
行動（action）	效率導向、成就導向、韌性、倡議、變革代理人、彈性、自我控制、精確性、承擔風險、風險管理、資訊收集
社交（social）	說服、衝突管理、團隊合作、發展他人、網絡化、領導、以客為主
認知（cognitive）	水平式思考、模式識別、診斷式思考、系統性思考
探索（exploratory）	提問、觀察、實驗
組織行動（organizational action）	願景思考、策略思考、團體承諾、廉潔、機會、認可

資料來源：Bonesso, Bruni, & Gerli (2020: 51-53).

四、當硬實力不夠看時

第四章內容選定數據科學家和數據分析師為例，分析大數據專業人員所扮演的角色為何。這兩類職務角色對組織業務功能和決策過程有直接影響，因此是組織變革的核心。作者們在義大利境內收集研究樣本後，對這兩類專業人員的行為職能進行探索性的實證調查，不僅交代相關專業的特點，同時也強調每項專業的角色功能。作者們採用職能本位途徑，針對樣本的關鍵（或緊要）事件以訪談方式收集研究數據，深入描述數據科學家和數據分析師在職場所承擔的任務和職責，以及任職者在遭遇關鍵（或緊要）事件的組織環境中，究竟是哪些行為職能對其工作效能產生影響。特別是，這一章在描述數據科學家和數據分析師的行為職能組合時，是以前述職能框架為基礎，該框架包含 33 種行為職能，區分為「意識、行動、社交、認知、探索和組織行動」等 6 類行為職能領域。

五、以職能本位途徑帶領數位專業人員

第五章內容關注如何克服當前所熱議的數位專業人員技能短缺的議題。首先，這一章提供了管理見解，特別描述了組織中人力資源實務工作者如何受益於職能本位途徑（the competency-based approach），用以提高數位專業人員甄選過程的有效

性，提高職缺需求和應聘人能力之間有更好的適合度。其次，這一章為高等教育系統提供建議，可以參考而據以設計出更好的入門級大數據專業課程，用以回應多元機構開發和贊助大數據議題的需求，藉此嘉惠數據科學和商業分析相關教育計劃。但是，作者們也發現相關課程設計仍然需要仔細討論以求精進，無論在技術職能或行為職能層次。

整體而言，這本書採取情緒和社會智力的觀點，對大數據發展議題補充新的看法與分析，提供必要的分類框架，提高讀者對數位專業領域的認識，例如勞動市場常見職缺大分類可以是數據科學家、數據分析師，其他還有六大行為職能構面及其內涵的討論。此外，這本書也為高等教育系統提供了建議，並且說明數位專業人力選拔、招聘及留任的議題。

省思：對文官體制的啟發

讀完整本書，隨即聯想到的實務案例就是我國正在積極籌設的數位發展部及其所屬機關。以這本書所強調的行為職能要件，結合該項數位專責機關創設的討論事宜，帶給政府人力資源管理研究者、實務工作者，甚至是整體文官體制的省思應該是「未來數位專業人員如何能順利與既有人力協力共事解決現有問題，同時避免創造新問題」。此外，應該還有「政府各級機關如何在數位專業人員的紅海競爭環境，對外與營利組織、對內與多元政府機關競爭適任人力，或者是共享人力」。最後是思考有別於現有資訊資安硬實力的培養邏輯，應該「如何將行為職能的培訓導入現有的數位專業人員養成框架」。於下分就這三點反思，提出進一步的說明。

一、面對數位專業網絡的互斥現象與互補優勢

這本書作者引述神經科學領域的例子，述及當組織當中存在正向積極的「分析網絡」（analytic network）時，將有利於產生解決問題、做出決定等行為職能，因為分析網絡善於將抽象事務予以具體化呈現，常見的運用是財務分析、數據管理。此外，組織中還存在「同理網絡」（empathic network），善於吸納新構想、觀察環境中的新趨勢與運行模式，同理網絡可以讓組織互動流暢、相互學習、激勵創新。但可惜兩個網絡卻有彼此壓制互斥的現象，所以在缺乏行為職能或調和機制的安排

時，未來當數位專業人員參與到機關多元業務時，可能會跟現有運作模式產生深刻的磨合挑戰。這本書所強調的同理網絡、行為職能應該獲得重視，從而與分析網絡產生互補，否則數位專業人員與其他領域人才的共事成效，不免會因此而大大折扣。

二、跳脫框架思考數位專業人員運用機制的創新事宜

數位時代的到來，政府或民間對於數位人員需求大增。我國現有的文官考選體制、非正式人員約（聘）用設計，馬上面臨如何與各界競爭人力、留任人力的考驗。因為無論是薪資待遇的「有形論」主張，或者是強調服務熱忱的「無形論」見解，都難以單方保證適任的數位專業人員願意到政府機關服務，甚至願意長時間留任在各級政府機關單位服務。事實上，近 20 年以來政府各類職務的工作內容及所需條件，已經出現由緩變走向鉅變的趨勢。但是文官體制的用人彈性卻仍受困在低政治互信的漩渦，以及追求用人成本績效評估為上的體制限制。導致有形的薪資誘因安排，在部分用人範疇無法與就業市場相提並論，遑論無形的公共服務價值，本就難以在用人實務產生關鍵的影響。此外，非正式人力一般來講無法參與決策擔任主管，同樣是人才吸引誘因不足的案例。解決之道在於跳脫現有框架，不要只是在牙縫找空間，因為就算找到也有量能不足的疑慮，甚至會持續受限於現有框架的總體約束而無法治本。

三、盤點職能缺口調列數位專業職能清單

數位專業人員對於資訊資安的熟悉度經常成為多元業務機關仰仗的創新變革驅動力，許多導入資訊與通訊技術的政策或服務方案，過去屢見在行政創新、流程改造的評選賽事獲得肯定。伴隨數位治理時代多變的環境與機遇，如果數位專業人員領域的討論，能夠在重視分析網絡與硬實力清單之外，在人力考選、招募、培訓的過程將前述表 1 所列行為職能納為參考標準，或許能為政府數位轉型政策打下穩固的人力基礎建設。

整體而言，本文以數位專業人員為例，分享的行為職能對各部門當前的用人實務帶來的衝擊與啟發，也特別強調政府部門受限於既有的文官體制運作規範與慣

例，恐怕在籌設數位治理專責機關的過程中，不僅難以在數位專業人員的紅海競爭中脫穎而出，更有可能因為妥協於籌設時限的壓力、行政立法互動機會窗的掌握，導致強調硬實力忽略軟實力，重分析網絡輕同理網絡。如此一來，儘管數位專責機關未來能夠順利籌設，但相信決策參與者回首來時路，恐不樂見組織有形而實不足，人員有數而力不暢。面對前述疑慮，本文提供簡明策略一帖供參，就是「各級數位主管遴聘以硬實力經歷為基礎，但以軟實力合格為關鍵」，選對主管就是關鍵，請花費更多心力與資源構思如何遴選數位治理機關單位主管，未來專責機關單位的成效有賴其發揮領導力、管理力、執行力，建立嶄新的組織文化協力各類目的事業主管機關為民服務。

參考文獻

- 廖興中、朱斌妤、黃婉玲（2019）。**數位國情總綱調查（6）：區域數位分級與數位國情世代進展研析**。國家發展委員會委託研析報告，未出版。
- 蔣麗君（2017）。**數位治理的核心素養：公務資訊職能培力**。國家發展委員會委託研析報告（期末報告修正版），未出版。
- 蔣麗君、蕭乃沂（2008）。**政府資訊人力與資訊預算之研究：現況、挑戰與因應策略**。行政院研究發展考核委員會委託研究成果報告，未出版。
- 蕭乃沂、李蔡彥（2018）。**數位治理人力資本與職能策略研析調查**。國家發展委員會委託研析報告，未出版。
- Bonesso, S., Bruni, E., & Gerli, F. (2020). Behavioral competencies of digital professionals: Understanding the role of emotional intelligence. Cham, Switzerland: Palgrave Pivot.