# 公部門人力資源工作者的角色

（綱要）

99.9.24

一、前言

Dave Ulrich,

HR 工作者的四種角色：「員工權益鬥士、管理專家、變革代理人及策略夥伴」(1997)

HR 工作者應提供價值為前提(2005)

我國「人事管理條例」(民國 31 年制定，最近一次修正民國 72 年，27 年前)

特色：過猶不及—管理過度，無效管理；與業務無關

二、HR 工作者的角色與作法

| | |
|---|---|
| (一)員工權益鬥士 | 提高員工能力、保障其權益 |
| (二)管理專家 | 使員工成為組織的資本，提昇 HR 工作的效率 |
| (三)變革代理人 | 使員工融入組織文化 |
| (四)策略夥伴 | 參與創造業務成果 |

(一)員工最大的權益是協助他們建立完善的生涯發展規劃

1.發展性功能的強化(訓練、考績、升遷、薪俸、福

利)

2.IBM 的例子「無論進入 IBM 是什麼顏色，最後都會變成藍色」

3.向上、水平移動、工作豐富化

(二)管理為效率的基礎

缺乏效率的管理，HR 連工具性的意義都無法彰顯，更不會成為資本

只重程序，不重結果，為我國人事管理的特點

健全文官法制，才能提升管理績效

(三)組織變革為時代潮流，也是事實需要

1980 年代以來的政府再造與組織變革—彈性和分權

我國近年的組織變革—地方制度法(精省)和行政院組織法

應視變革為機會，為競爭優勢，為價值轉移

(四)人事與業務無關的組織文化應力圖改變

我國人事「一條鞭」的歷史背景—中央集權，考試院的超然和獨立，早期為防止用人不公—封閉性的人事制度

不利組織效率和效能，HR 應成為組織的策略夥伴，積極參與創造組織績效

考試院主管制度和法制，人事權應回歸用人機關，在地方制度法的精神下，地方政府首長應有完整的

人事權

三、HR 工作者的價值觀

(一)政府為人民而存在，公僕為人民服務，公務即是服務—以贏得人民信賴為職志

(二)與業務相關機關(機構、單位)密切配合，共同達成組織的目標

(三)要成為知識工作者—廉潔、專業和使命感

四、結語

(一)競爭的時代，比人才，搶人才的時代

(二)健全的人力資源策略—考試、考績和培訓

(三)觀念改變，才能使「改變」發生—預測未來，不如創造未來

# 公部門人力資源工作者的角色

99.9.24 講於國家文官學院舉辦之「兩岸四地人力資源發展論壇」

## 壹、前言

知名的人力資源管理學者尤瑞奇(Dave Ulrich)在 1997 年出版《人力資源最佳實務》(Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results)一書，提到人力資源(Human Resource, 以下簡稱HR)工作者的四種角色，包括「員工權益鬥士、管理專家、變革代理人及策略夥伴」[1]。他在 2005 年《人力資源管理價值主張》(The HR Value Proposition)一書中，更強調人力資源工作者，要能爲顧客、投資人、員工與業務經理提供價值，亦即人力資源的活動必須以傳送價值爲前提 [2]。這些觀念早已爲私部門所接受並運用，但是公部門的人力資源工作者，不是還停留在傳統幕僚的輔助角色，就是在管理的大旗下，變成管制者的角色。

《人事管理條例》是我國政府各機關人事管理的根本依據，該條例第四條規定人事管理機構之職掌包括「一、關於

---

[1] Dave Ulrich 著，《人力資源最佳實務》，李芳齡譯，台北：商周出版，2001。

[2] Dave Ulrich, *The HR Value Proposition* (Harvard Business Press, 2005). Dave Ulrich在2009年的新作 《HR: Transformation: Building Human Resources from the Outside In》也是以前述的二本書爲基礎，他多次被HR Magazine 評比爲最具影響力的HR專家，其簡歷可參考 http://rbl.net/images/uploads/people/dave_ulrich_bio.pdf (2010/9/16)。

本機關有關人事規章之擬訂事項。二、送請銓敘案件之查催及擬議事項。三、考勤之紀錄及訓練之籌辦事項。四、考績考成之籌辦事項。五、撫卹之簽擬及福利之規劃事項。六、任免、遷調、獎懲及其他人事之登記事項。七、俸級之簽擬事項。八、需用人員依法舉行考試之建議事項。九、人事管理之建議及改進事項。十、所屬機關有關人事案件之依法核辦事項。十一、人事調查統計資料之搜集事項。十二、銓敘機關交辦事項。」從這十二項職掌來看，大多屬於靜態的、管制的、被動的角色。各機關人事單位的業務也是在這個條例的基礎上進行細部工程的增刪調整，但本質上並沒有什麼差異[3]。但《人事管理條例》是民國 31 年由國民政府公布制定，距今已 68 年，就算是最近一次的修正，也是 27 年前的事了，時空環境的差異，造成《人事管理條例》的規定與現實環境的需要產生落差。

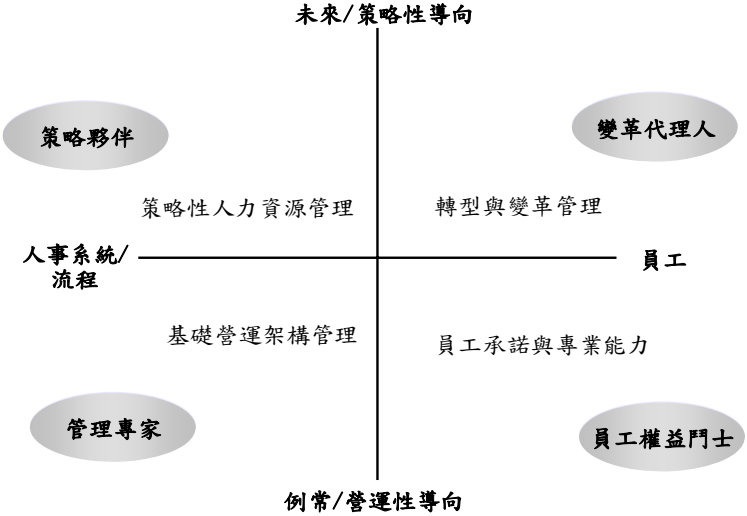
根據《人事管理條例》的規定，公部門的人力資源管理

[3] 例如經濟部處務規程第15條規定，人事處掌理左列事項：「一、關於人事規章之擬訂事項。二、關於職員任免、遷調、獎懲、銓敘、待遇、津貼、退休、撫卹之簽擬及登記事項。三、關於職員考勤之紀錄及訓練、考績、考成之籌辦事項。四、關於人事調查統計資料之蒐集事項。五、關於需用人員依法舉行考試之建議事項。六、關於人事管理之建議及改進事項。七、關於員工各項補助保險事項。八、關於出入境之核辦事項。九、關於本部及所屬機關 (構) 派遣人員出國辦理公務事項。一○、關於本部及所屬機關 (構) 組織法規及職位分類之審核事項。一一、關於所屬機關 (構) 人員被控案件之處理事項。一二、關於所屬機關 (構) 人事機構之指導監督事項。一三、關於所屬機關 (構) 之人事管理事項。一四、關於動員月會事項。一五、關於銓敘機關及上級人事單位交辦事項。一六、關於本處印信典守事項。一七、關於本部及所屬機關 (構) 人事查核事項。一八、關於其他有關人事事項。」

不是太過消極，就是管制過度，而且以「幕僚」的角色自居，少有涉及機關業務的情形。但是當人力資源的措施與機關的業務無關時，如何能爲機關「帶來價值」呢？這便是政府人事部門面臨的挑戰。

## 貳、人力資源工作者的角色與作法

前已提及，尤瑞奇在《人力資源的最實務》一書，提出 HR 管理者的四個角色，包括「員工權益鬥士、管理專家、變革代理人及策略夥伴」，四個角色各有其不同的重點任務。




圖一：人力資源管理者的四個角色[4]

[4] Dave Ulrich 著，李芳齡譯，前揭書，頁 32。

## 一、員工權益鬥士

「員工權益鬥士」其實是傳統人事主管偏好的角色，許多人事主管常以員工權益的代言人自居，希望儘量增加員工的權益，例如各種優惠和福利措施等[5]。從尤瑞奇的觀點來看，這種想法固然沒有錯，但卻太過簡化人力資源的角色。其次，若我們拉高「員工權益」的層次，便可以了解這種想法還不夠積極。因爲對於員工而言，在組織中最大的「權益」就是完善的生涯發展規劃，當組織願意爲員工提供清晰的事業路徑時，員工自然會對組織有更高的歸屬感，願意做出更多的貢獻。從這個角度來看，要做一位員工權益的鬥士，絕不只是分配福利、維護既有利益而已，而是要爲員工的長遠發展提供藍圖。

這個主張和我一再強調強化「發展性功能」是一致的，過去文官的訓練多半著重在基礎訓練和專業訓練，但在文官逐級晉升的過程中，並沒有規劃發展性訓練，升任者沒有經過嚴格的評估，因此其能力未必隨著職務陞遷而成長。再加上考績制度只偏重現職工作的考核，缺乏潛能的評估，以致於人員升遷後，可能發生學理上所謂的「彼得原理」（Peter Principle）的現象。從而造成組織的效率降低，對於個人與組織都是很大的損失。成立國家文官學院的重點工作之一，就是啓動文官的「發展性訓練」。

---

[5] 選擇成爲員工權益鬥士的原因很多，其中一點是「政府的錢不被認爲屬於任何人」，只要有本事，合法範圍內誰都可以拿，人事人員當然可以慷政府之慨，也做順水人情。

2002 年被紐約《世界經理人》 (World Executive Digest) 雜誌評選爲”發展領導才能最佳公司”榜首的IBM，爲何能在人才流動頻繁的IT產業中，奇蹟般地擁有一批效力長達 10 年以上的員工呢？因爲IBM給員工一個明確的職涯發展藍圖，每位員工都清楚地知道自己未來有機會發展到那裡，並且朝向自己的目標不斷前進，所以IBM的員工總是不停地學習和成長。IBM公司的員工中流行這樣一句話：「無論你進IBM時是什麼顏色，最後都會變成藍色。」[6]。IBM的經驗清楚地顯示，當組織爲員工提供生涯發展，員工也會對公司做出承諾。但是我們要提醒人力資源工作者，員工的生涯發展藍圖中，「向上」不是唯一的途徑[7]，尤其在組織傾向扁平化的趨勢下，層級節制的路徑更狹，上層的職位勢必更少，員工的生涯發展不能只想到一路攀升，還要使員工了解到，成長還有其它的途徑，例如水平移動、工作豐富化(Job Enrichment )[8]等。組織文化中要養成和鼓勵「非垂直移動」的觀念，使個人的生涯規劃與發展融入組織文化。

從上述的觀點來看，要當一位員工權益鬥士，最需要奮

---

[6] 鍾伊虹，〈基業常青—探討如何落實接班人計畫〉，《T & D》飛訊第 71 期，2008 年 7 月 10 日，頁 7-8。

[7] 方素惠，＜向上不是唯一的路＞，《EMBA 世界經理文摘》第 289 期，2010 年 9 月，頁 56。

[8] 工作豐富化是增加垂直方向的工作內容，也就是說增加工作的深度，讓員工對自己的工作有較大的自主權，同時肩負某些通常由其監督者來做得任務規劃、執行和評估的工作，員工對其工作有較大的自主權，可以使員工有更多的自由度、獨立性和責任感去從事完整的活動，同時可以獲得回饋以評估自己的績效而去加以矯正。另一個概念是工作擴大化(job enlargement)，指工作廣度的增加，增加類似工作的份量。

門的目標是爲每一位員工規劃出生涯發展藍圖，提升員工對組織的承諾感，才能爲組織帶來更高效益。除此之外，保障員工的權益與維持管理的效能二者之間必須適度保持平衡，若一味地強調保障員工權益，可能造成保障過度而難以管理的情形。下面就是探討人力資源工作者作爲管理專家的角色。

## 二、管理專家

有效率地執行人力資源的各項活動，應該是目前公部門 HR 工作者最重要的角色之一，主要任務便是執行《人事管理條例》所賦予的各項職掌，例如：辦理送審、任用、考績、訓練、福利、登記等事項，只要完成這些工作，幾乎就已達成人事主管機關對他們的要求。由於人事主管機關(包括銓敘部、行政院人事行政局及各地方政府的人事處)是人事人員的任命者，也是績效考核者，因此各機關人事人員聽命於人事主管的指令，認爲完成人事業務的重要性，比服務的機關達成組織目標更爲重要，就一點也不令人驚訝了。在這種觀點下，「管理」的標的其實是「人事」業務，而不涉及「機關業務」，對於達成組織目標的幫助有限。

再者，HR 工作者的致力於擔任管理專家的同時，是否已達成「效率」的要求呢？從結果來看，似乎並非如此。我國傳統的文官體系呈現高度集權化、法令化和一致化的色彩，這些嚴密的法令規章在過去是確保各機關人事業務上步伐一致的有效工具，但由於時空環境的變遷，高度集權、法

令化的結果是失去管理應有的彈性，也就很難因應環境的快速變化。

其次，我國的人事法令規章相當繁瑣，人事人員爲了符合這些要求，人力資源措施變成偏重程序取向，強調輸入及過程，相對忽略輸出及結果，重點反而變成「應付人事法令」，而非真正的人力資源管理。這樣的人力資源活動，不僅達不到管理上應有的效率，員工的能力也無法充分發揮。

在快速變遷的時代裡，高度集權化、法令化和一致化可能會成爲進步和改革的阻力。當人力資源措施過於僵化，人力資源做爲管理工具的價值便無法達成。缺乏效率的管理，不是真正的管理，無法帶來成果的管理，更是無效的管理。資訊科技的進步，雖然使人事業務的運作比以往更有效率，但這些進步是科技文明所帶來的成果，除了技術、設備的更新外，還需有制度、觀念及態度上的革新。爲了健全文官法制，未來公部門的人事管理事項，要以增進效率爲主要目標，採取分權、彈性的作法，以分權的策略解決集權壟斷之弊，以彈性的策略解決僵化保守之弊。使管理者有更大的管理空間與課責，強化政府的治理能力及提升政府的績效。

## 三、變革代理人

就「變革代理人」而言，指的是 HR 工作者要協助組織行動變革、流程變革、結構變革與文化變革，因此 HR 工作者必須了解變革的理論與實務，提供改變個人與組織文化的變革動力。我國公部門的 HR 工作者對於這個角色比較陌

生，但從政府改造的趨勢來看，組織的變革幾乎已是常態，因此這個角色益形重要。

過去的行政學者認爲公共組織幾乎是不朽的[9](immortal)，意思是指政府組織會爲其業務或生命力的延續做最大的努力，因此很少或不容易被裁撤。但 1980 年代興起的政府再造熱潮，政府組織的縮減、合併或裁撤反而變爲常態，「經濟合作暨發展組織」(Organization for Economic and Cooperation Development, OECD)許多國家爲了提升政府的效率與效能，紛紛進行組織的整併，我國也不例外。從 1998 年推動精省，將省府業務移撥到中央或縣市政府，到 2010 年通過行政院組織法修正草案，都是大規模的組織改造工程，因此政府部門的HR工作者，有必要更加投入這個角色，協助組織進行變革，並在變革過程中妥爲安排員工的工作轉換及發展。

行政院組織法修正草案在今(2010)年通過後，將於 2012 年啓動，因此這一段時間人事人員應該強化擔任變革代理人的角色，掌握變革的理論及應用工具，提供員工面對變革所需要的各種資源(例如專長轉換訓練、協助員工適應新的組織文化、提供充分的組織改造資訊等)，也要協助形塑友善的組織環境，讓員工可以很快地適應變革後的組織。

行銷學大師科勒(Philip Kotler)在《科特勒談行銷 – 如何

---

[9] 如：Herbert Kaufman, ***Are Government Organizations Immortal?*** (Washington, D.C.: The Brookings Institute, 1976).

創造、贏取並主宰市場》一書中曾提到：世界上有三種人：「有的人讓事情發生，他們主導事情；有的人看著事情發生，他們雖然被動，但隨即接受；有的人疑惑事情爲什麼會發生，這種人抱著抗拒的立場，終被淘汰。」[10]，我們要期許各機關的人事人員掌握本次變革的契機，視變革爲機會，而非冒險，視變革爲競爭優勢，而非阻撓，視變革爲價值來源，而非障礙，如此才能有效因應政府改造的組織變革。

## 四、策略夥伴

HR 工作者的最後一個角色是「策略夥伴」，平實而論，目前政府的人事單位不僅以「幕僚」自居，業務單位也以相同的態度看待人事同仁，因此 HR 工作者很少有參與「業務決策」的情形，也不太關切達成組織目標的策略，因此這個角色對於 HR 工作者而言，比變革管理人這個角色更爲陌生。

依照《人事管理條例》第六條規定「人事管理人員由銓敘部指揮監督」，第八條規定「人事主管人員之任免，由銓敘部依法辦理。」《行政院人事行政局組織條例》第三條也規定「行政院所屬各級人事機構之設置、變更之擬議及人事人員之派免、遷調、考核、獎懲事項。」由該局掌理。綜合上述法規，各機關的人事機構，有如銓敘部或行政院人事行政局的派出機構或單位，其人事主管的指派及其考核，都是由這二個機關負責。這就是所謂的「人事一條鞭」體制，人

---

[10] Philip Kotler 著，《科特勒談行銷 – 如何創造、贏取並主宰市場》，高登第譯，台北：遠流出版公司，2000 年。

事單位獨立於服務機關之外，人事主管接受銓敘部及行政院人事行政局的指揮監督。「人事一條鞭」已存在超過一甲子，民國 30 年 12 月，當時國家實際上最高決策單位「國防最高委員會」決議：政府各機關人事機構及其人員，由考試院銓敘部統一管理之，而且黨政軍各機關人事管理人員之訓練，由考試院負責辦理[11]。此即「人事一條鞭」的起源，所有的人事人員變成一個「準封閉性」的組織系統。

人事一條鞭的出現有其背景因素，首先，我國自古以來政治體制一向採中央集權，歷代科舉制度與設官分職，亦多由中央統一辦理。民國成立之後，國父思想特別強調「全國大小官吏，其資格皆由考試院定之。」故自訓政時期以來，積極建構文官法制規範與齊一人事管理基準，一直都是考試院的主要職掌；其次，透過考試權獨立運作之正當性，希望以一條鞭的指揮監督系統，來掃除軍閥割據下之不當用人的現象，以達到五權憲法中「政府有能」的理想[12]。

人事一條鞭固有其歷史背景，但時空環境的演變，已逐漸受到質疑與挑戰。當人事主管的任用、陞遷與考核不受服務機關首長的管轄，而是由人事主管機關負責時，不僅限縮了首長對人事主管與業務之指揮監督權及影響力，人事人員也不重視透過人事管理協助機關目標的達成，亦即缺乏策略性人力資源管理的環境。這種以「防弊」爲基礎的設計，實

---

[11] 考試院，《建國八十年之考銓制度》，考試院，1992，頁64。
[12] 江大樹，《國家發展與文官政策》，台北：憬藝，1997，頁 124-125。

不利於組織效率和效能的「興利」。

考試院在 1997 年對於「人事一條鞭」制度曾委託學者進行檢討研究，該研究傾向人事管理條例未來應予廢止，將人事機構的設置及人事人員的管理權儘量回歸行政機關首長[13]。這種理念比較符合策略性人力資源管理的趨勢，使各機關人事單位的運作，在專業的思考下，能夠配合機關的實際需要，成為業務單位的策略夥伴。這並不是說各機關的人事單位不必理會銓敘部或人事行政局的規定，重點在於分權、彈性的人事管理趨勢下，各機關的人事單位應該放棄過去屬於人事機關派出單位的想法，銓敘部或人事行政局也要協助各人事單位成為機關的策略夥伴。

實際上，所有的幕僚單位都是為了業務而存在，幕僚不是為了自己的生存而存在的。當然，人事人員無法參與策略制訂，除了本身的角色認知問題外，首長可能也缺乏這種觀念。未來人事人員要積極爭取透過人力資源的運用，配合組織的經營策略，成為業務單位的策略夥伴，為達成業務成果作出應有的貢獻。

美國公共行政學會(National Academy of Public Administration, NAPA)曾經提出人力資源管理與組織策略契合度的十項自我評估問題[14]，也相當適合評估HR工作者能否

---

[13] 陳德禹主持，江大樹撰寫，＜人事機構設置及人事人員管理制度改進之研究＞，考試院委託考銓研究報告，載於《考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(三)》，2000，頁 421-424。

[14] NAPA, *The Case for Transforming Public-Sector Human Resources Management* (Washington, D.C.: NAPA, 2000)

扮演好策略夥伴的角色，特轉錄如下：

1.業務單位主管和 HR 管理者都了解並運用相關規定，但也都明白僅依法行事，並不是衡量管理制度是否有效的最終方式。

2.HR 管理者了解那些 HR 活動對於達成組織任務是重要的，同時能去除那些無附加價值的工作。

3.HR 管理持續思考如何經由流程改造及運用科技，改善生產力和顧客服務。

4.HR 管理者會從最佳可得的管道獲致服務，包括符合策略性和成本效益的外包作法。

5.HR 管理者具備策略思考能力，設計和推動的人力資本創新作法，有助於組織未來需要。

6.HR 管理者具有分析工作績效的能力，並且設計和推動改善績效的變革措施。

7.HR 管理者因爲能提出符合組織需求的人力資本方法，而成爲組織的策略夥伴。

8.HR 管理者必須對於能否推動增進組織任務達成的過程、政策和計畫，負起責任。

9.HR 管理者清楚組織任務所需要的人力資本，以及如何創造該項人力資本。

10.業務主管透過投入時間和其它資源，了解和展現其認同於建立組織的人力資本。

表一：人力資源工作者的四個角色及其主要活動

| 主要任務 | 達成之成果 | 角色比喻 | 活動 |
|---|---|---|---|
| 員工權益、貢獻管理 | 提升員工承諾與專業能力 | 員工權益鬥士 | 傾聽及反應員工意見；提供資源給員工；最終希望塑造具有能力及奉獻精神的員工 |
| 基礎營運管理 | 建立有效率的營運 | 管理專家 | 組織流程再造，創造高效率的HR活動；共享服務 |
| 轉型與變革管理 | 創新組織 | 變革代理人 | 提供改變個人與組織文化的變革動力 |
| 策略性人力資源管理 | 執行策略 | 策略夥伴 | 整合人力資源管理與業務經營策略；進行組織診斷，提供業務成果 |

資料來源：整理自尤瑞奇(Dave Ulrich)，李芳齡譯，2001。

在企業界，人事部門最被業務人員詬病的地方，就是被認爲不了解外在的經營環境，也不了解組織內部運作的策略。不了解外在的經營環境，就無法扮演好變革代理人的角色，不了解組織內部運作的策略，便無法與業務部門形成策略夥伴。這種情形在公部門更爲嚴重，因此上述四種角色，策略夥伴與變革代理人經常是被忽略的部分。

綜合上述四種角色，在不同的時空環境下，有不同的比重與優先順序，並非一成不變，就以剛剛提到行政院組織改造工作而言，即將在 2012 年啓動變革，人力資源工作者就必須投注更多的心力協助組織變革發展，因此變革代理人的

角色在現階段就特別重要。另有一點要提醒銓敘部及行政院人事行政局，對於人事機構及人員的績效評鑑，不能太過於侷限某個單一面向，要儘量做到涵蓋這四種角色，並隨著環境需要調整比重，因爲目前似乎太過重視「管理專家」的角色。管理學上有一句名言「評量什麼，就得到什麼」(you get what you measure)，如果將評量的項目稍做調整，自然會引導人力資源工作者注意到其它相關角色的重要性。

## 參、HR 工作者的價值觀—傳送什麼價值？

人力資源該有什麼樣的活動才能讓事情變得不一樣呢？才能帶來更高的價值呢？我們先要思考，價值是由「接受者」所界定的(value is defined by the receiver)，只有從接受者的立場思考，才能掌握什麼是真正的價值。以下將從人民、組織及業務主管、員工的立場，分別闡釋 HR 工作者如何爲他們帶來價值。

首先，公部門的服務者必須了解，政府是爲了人民而存在，公僕就是爲人民服務。即使人事人員的服務對象並不直接針對人民，但做爲公部門的服務者，必須體認在民主國家中，人民才是真正的主人，只有取得人民信任的政府，才能維持政府(政權)存在的正當性。人力資源的活動，要站在人民的立場，思考如何善用政府的資源，使文官更加廉潔而有能力，爲人民提供優質的公共服務。

再者，人力資源工作必須與業務單位主管密切合作，因

爲業務主管是直接交付任務與達成目標的主體。尤瑞奇認爲業務主管才是人力資源實務運作(practice)的主要負責人[15]。因爲他們要爲成果及流程負最終的責任。人力資源工作者必須在塑造策略時表達看法，並透過各種人力資源的活動(如招募、考績、訓練等)，提高組織能力，以協助組織帶來業務成果。成爲業務單位的策略夥伴，協助達成業務成果，這便是人力資源對於組織和業務主管所帶來的價值。

對於員工而言，人力資源工作者要利用各種人力資源的活動(例如：教育訓練、績效評估、生涯發展計畫等)，使員工具備更好的專業能力及對於組織的承諾。21 世紀是知識經濟的時代，對於人才的培育，就要以培養員工成爲知識工作者爲主要目標，因爲知識工作者將成爲引領社會發展的最主要角色。知識工作者「與時俱進」的知識質量與更新速度，才能跟的上時代的腳步。過去我們以成本(cost)或資源(resource)的角度來看待公務人力，今日我們要從資本(capital)的角度來看待人力，資本是可以投資獲利的，也就是說它可以爲組織創造更多的價值。員工所擁有的知識質量是否合乎組織的要求，決定了他對於組織的貢獻度與價值。員工本身能否隨著時代的進步而與時俱進，也將決定了員工本身的價值，人力資源的重要工作就是要協助員工與時俱進，不斷強化他們的附加價值。

---

[15] Dave Ulrich 著，李芳齡譯，前揭書，頁 269-270。

## 肆、結語

我們處在一個從未有過的巨變時代，人的因素比過去更加重要，過去的世界，人類搶糧食、爭土地、奪資源。現在的世界，全球都在比人才和搶人才。新加坡總理李顯龍曾指出，台北的人才來自全台灣，上海的人才來自全中國，新加坡的人才要來自全世界[16]。人才從外面進來要有開放和競爭的環境，同時在內部要有積極培育的計畫，兩者都要兼顧。就員工而言，最完整的培育就是生涯發展計畫；對組織而言，則是對於每個職位都有完整的接班人計畫，這才能構成完整的人力培訓計畫。要建構健全的人力資源策略，除了培訓之外，還需要在考用、待遇、考核等方面的配合，這就是考試院「文官制度興革規劃方案」的目標和作法。

今天談到公部門人力資源工作者的角色，就培訓的立場來看，顯然還有許多值得探索與改進的空間，由於人力資源工作者是組織培訓業務的規劃及執行者，所以要具有新的培訓觀念。相信今天與會的學者專家，將會提供許多創新和有效的培訓理念與作法，只有從源頭產生觀念上的改變，才能帶來行動的改變。我們必須牢記，預測未來的最好方法，就是創造未來。

---

[16] 《天下雜誌》第 403 期(2008 年 8 月 13 日)，封面是新加坡總理李顯龍的照片，標題寫著＜新加坡要吸引全世界的人才＞，人才是國家的靈魂，是進步動力的心臟，新加坡傾國栽培文官系統，也吸納世界菁英。