

策略性人力資源管理意涵及在我國推動的展望

呂育誠

台北大學公共行政暨政策學系副教授

yclue@mail.ntpu.edu.tw

壹、前言

隨著近年組織問題日趨多元複雜，人員管理工作內容也從傳統「人事管理」，逐漸轉變為「人力資源管理」、「人力資本管理」。連帶地，今日各項人員管理技術與主張可說是百家爭鳴。基於此，策略性人力資源管理(strategic human resource management)便成為企業統合各項人事管理措施，進而作為凝聚共識與因應內外環境變動的作為。對公部門而言，固然人事管理問題特質與工作重點不同於企業，但是所面臨的競爭壓力與環境挑戰卻是相近的，故策略性人力資源管理自然也成為其推動人事管理變革的重要選項。

藉由「策略」觀點，以更宏觀的角度來考量各項人事管理業務，似乎是今日公私組織「理所當然」的變革途徑。然而「策略」意涵、落實途徑，以及潛存的問題卻不易從字面上理解；同時，如何將原屬於企業的策略觀點，轉換融入公部門人事管理工作中，亦是值得探究的問題。故本文內主要分為二部分：首先探討策略性人力資源管理的概念意涵、落實過程中的影響因素及潛存問題；其次則分析其運用於公部門時的特有考量與可能施行方式。另外，由於我國自民 91 年起便陸續推動策略性人力資源管理工作，故本文亦將藉由國外文獻分析結果，嘗試分析其中可能產生的問題，及未來可採行的發展途徑。筆者期望藉由此探討過程，一方面更具體描繪策略性人力資源管理的輪廓；另一方面也更有助於其概念能落實推動。

貳、概念意涵

一、整合組織與人員需求

「策略」(strategy)是吾人日常生治中普遍的用語。此詞係源自於希臘文 *strategia* 與 *stratego* 二字，意指「統御軍略」(generalship)。演變至今，策略乃常用於組織管理上：「策略乃是一種組織定位(positioning)，目的在追求永續競爭優勢(sustainable competitive advantage)；其主要涉及組織選擇參與何種領域、製造哪些產品或服務，以及如何最謂分配資源以獲得最大優勢」(Yorks, 2005: 30)。由此定義可知，策略可說是組織的「求勝之道」。

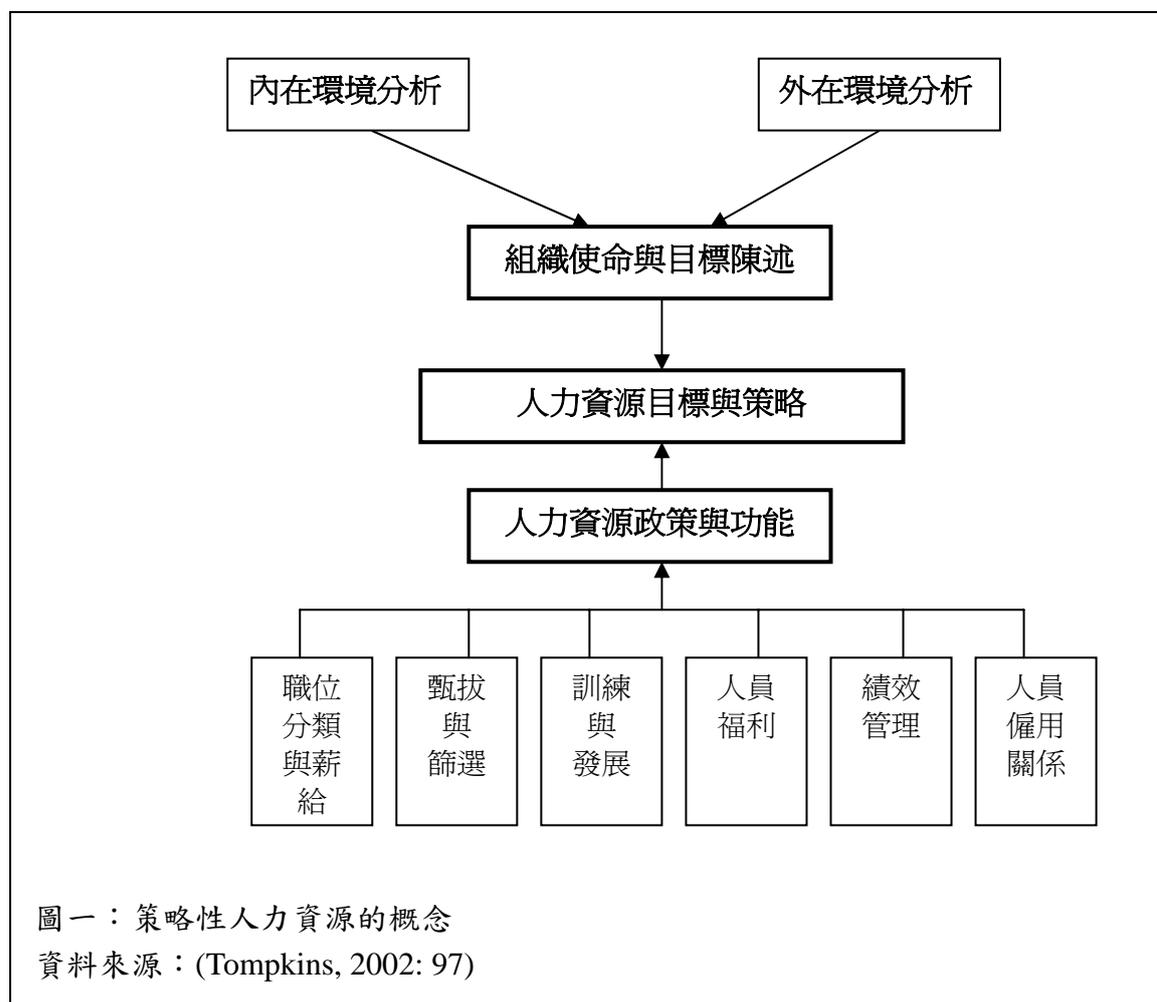
當策略觀點運用於組織內部人事管理，而成為「人力資源策略」(Human Resource Strategies)時，雖然「求勝」的基調並未改變，但是關切重點則是置於「管理者」與「被管理者」，亦即「上級」與「部屬」關係。具體內容有下列四點(Mabey & Salaman, 1995: 36)：

- (一)運用計畫(planning)。
- (二)組織在特定人員進用政策與人力運用「哲學觀」(philosophy)指引下，綜合設計整體人事管理體系。
- (三)整合組織人力資源管理活動與政策，使成為一整體策略。
- (四)將人員視為是組織達成競爭性優勢過程中的「策略性資源」(strategic resource)。

由上述四點內容可知：人力資源管理採行「策略」觀點時，管理者與被管理者的關係將超越狹義的「命令與服從」範圍，而提升為以組織整體為考量的，宏觀的人事政策與人力運用計畫：就管理者而言，人事管理工作不是單獨存在的，而是要與組織整體政策、目標相互結合；對被管理者而言，其不僅具「受僱者」身份而已，更是組織追求競爭優勢的寶貴資源。簡言之，策略性人事管理不再只是「管人」而已，而是更期望能有助於達成組織目標。

當人事管理超越本位考量後，其所涵蓋的問題範圍也隨之擴大。例如 Tompkins 認為策略性人力資源管理，乃是組織「程序」(procedural)與「結構」(structure)綜合考量的結果：一方面其可能需要組織不同運作程序間相互配合；

另一方面其也要整合不同類別或性質工作內容。此概念如圖一所示(Tompkins, 2002:96- 97)：



圖一：策略性人力資源的概念
資料來源：(Tompkins, 2002: 97)

圖一內容可依程序與結構二層面來說明：

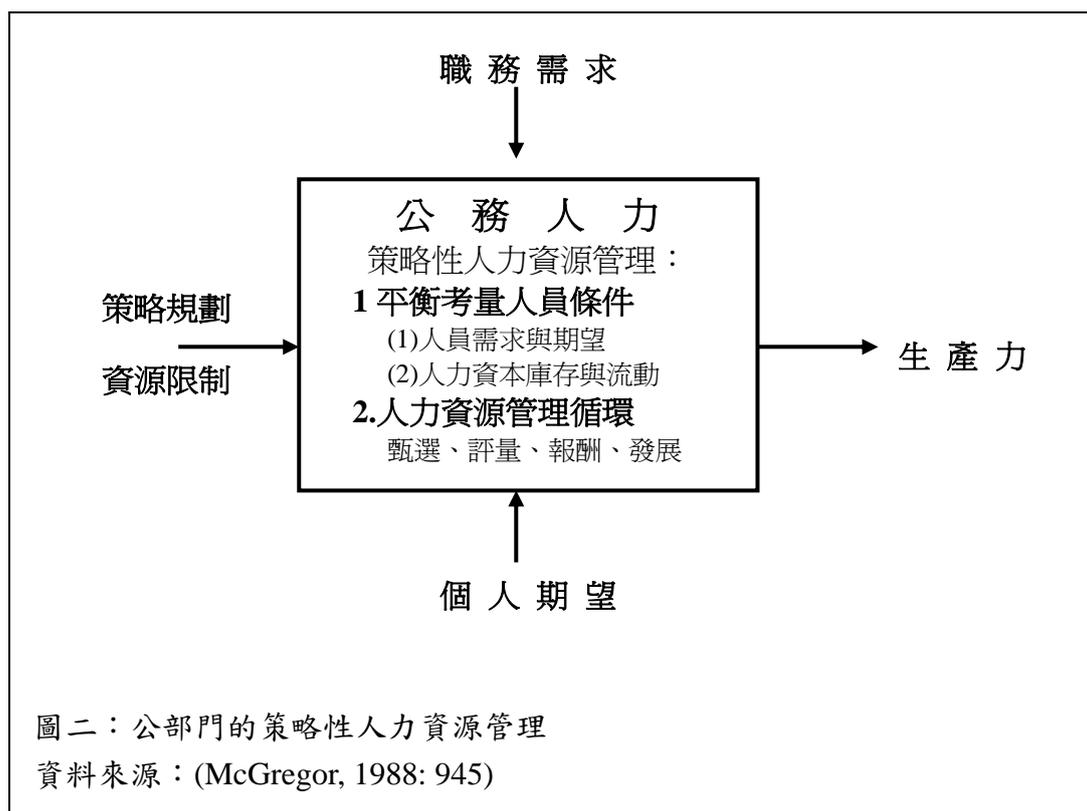
首先在程序面，人力資源目標與策略訂定，乃是「機關使命與目標陳述」與「人力資源政策與功能」二類工作程序綜合影響的結果。亦即組織一方面要根據內外環境分析，界定出使命與目標；另一方面則要從各項人事管理工作中，歸納有關政策與功能。

其次在結構面，欲落實人力資源目標與策略，需要組織人力資源政策與功能的支持，而所謂「政策與功能」，則有賴於原有各項人事管理工作，如薪給、福利、績效管理等整合運作。

基本上分析，與其說策略性人力資源管理是一個嶄新概念，不如說其是對組織與人員需求及互動關係的嶄新詮釋。

二、公部門採行策略性人事管理的特有考量

公部門採行策略性人力資源管理，並非是近年才出現的主張。事實上，1960年代末期學者在探討「後工業社會」(post- industrial societies)中，人力資源管理的定位與角色時，策略性的觀點即被提出。而對公部門而言，策略性人力資源管理除了也要兼顧組織與人員雙重需求外，更要從宏觀角度考量社會整體資源限制，以及公部門組織所能產生的生產力或貢獻，如圖二所示(McGregor, 1988: 941-946)：



由圖二內容可知，公部門進行策略性人力資源管理，意味著機關在辦理原有人事行政或人事管理業務時，除了考慮內在因素，也要納入外在策略規劃與資源限制等因素影響，進而能有效提升生產力。

筆者認為上述 80 年代的策略觀點，在今日政府運作情境下，不僅未落伍，反而更為重要：因為今日政府不僅要面對外環境更多要求；可用資源也更為受限，因此反映在人力運用問題上，將更需要「斤斤計較」。而藉由策略性人力資源管理，正可作為因應此困境的選擇。Pynes 認為進行策略性人力資源規劃，對公部門組織的重要性有下列六點(Pynes, 2004:26)：

- (一)可使組織更精確地配置人力，同時也更有效率地達成組織策略性目標。
- (二)能促使組織進行人員再調動(replacement)，並填補既有職缺。此工作對於人員流動率高，或是機關報酬水準受限的情形特別重要。
- (三)可提供對組織人事預算更正確的作業基礎。
- (四)使人員甄補更有效能與效率。
- (五)使組織規劃人員訓練與發展工作時，更能有效聚焦。
- (六)協助維持或改善組織人力多樣化的需求。

由於公部門人事管理工作，本具有「牽一髮而動全身」的特質，因此採行策略性人力資源管理觀點，將有助於跨越不同人事業務的本位思考，並使人事管理工作能更密切結合機關及人員需求。

參、概念施行

一、程序調整與整體變革

如前文所述，策略性人力資源的涵蓋範圍，不僅是特定人事措施而已，更及於組織內外環境的綜合考量，因此其落實工作也能是全面性的。基本上整個策略落實包含下列六項步驟(Pynes, 2004: 33)：

- (一)界定組織策略條件(strategic business definition)。即評估組織施行策略性人力資源管理的基本條件。
- (二)評量工作負擔(workload assessment)。界定施行時所需採行的工作內容。
- (三)評量能力(competency assessment)。指評量人員是否具備推動相關工作的知能。

(四)人力組合評量(workforce composition assessment)。即基於跨單位的原則，評量推動工作過程中，相關單位所需配合支援的人力。

(五)落差分析(gap analysis)。當開始執行時，需進行定期與不定期的成果評量，以瞭解目標與成果間的落差。

(六)提出解決方法與未來發展途徑(solution and recommendation development)。針對前項落差提出因應之道，同時對下階段發展進行修正。

表面觀之，推動策略性人力資源管理，與一般政策執行無異，但是若基於整體立場，則其施行將會受到下列二項特性影響(Legg, 2005: 140-142)：

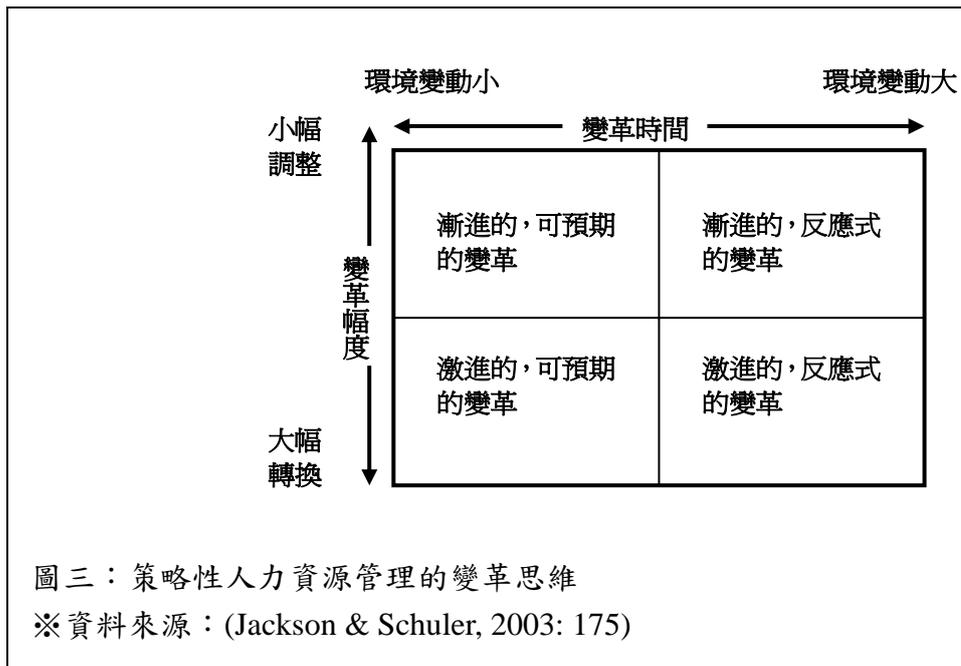
(一)組織的生命週期

一般而言，組織成長過程可分為「創始」(start-up)、「成長」(growth)、「成熟」(maturity)、「衰退」(decline)等不同階段，每一階段的人事問題與需求均各不相同，因此推動策略性人力資源管理時，必須先評估組織當前所處成長階段，才能「對症下藥」。以人員報酬為例，創始階段為吸引人才，故可能以提供更多，或是額外誘因為主；而在成熟期，由於人員配置已較穩定，故報酬重點便應轉為嚴格控管支出為主。

(二)配合管理作為、人員特質等組織條件

組織不同層級、單位，可能採行不同管理作為，故策略性人力資源管理也要能「因地制宜」，例如單位管理工作以創意為主，則應強調激發人員創新能力，或是不同專長人員間的整合；相對地，若單位管理工作以成本控管為主，則要明確規範人員工作內容與工作步調。簡言之，推動策略性人力資源管理不是「一體適用」的，而是要配合組織各項條件彈性調整。

由上可知，落實策略性管理可說就是組織整體管理作為的變革：亦即基於組織特性及所欲達成目標，一方面控制變革幅度；一方面則決定變革延續的時間，如圖三所示(Jackson & Schuler, 2003: 175)：



在圖三中，不同的變革時間與幅度，決定了策略性人力資源管理的執行重點是「漸進的」(incremental)或「激進的」(radical)；以及「可預期的」(anticipatory)或「反應的」(reactive)。唯有配合組織內外環境，才能真正顯示人力資源管理的「策略性」。

二、美國聯邦政府的施行經驗¹

美國聯邦政府於 1993 年公布「政府績效與成果法」(Government Performance and Results Act of 1993，簡稱 GPRA)後，策略性人力資源管理變成為聯邦人事主管機關，人事管理局(Office of Personal Management, OPM)的重要政策項目。2000 年，OPM 公布了「21 世紀聯邦人力資源管理，策略計畫(2000- 2005)」(Federal Human Resources Management for the 21st Century, Strategic Plan FY 2000- FY 2005)。正式宣示策略性人力資源管理為未來工作重點；2002 年，小布希總統向國會提出了「總統管理議程」(The President's Management Agenda，簡稱 PMA)，進

¹ 關於美國經驗內容，主要參考下列資料：1.OPM(1999), *Strategic Human Resource Management: Aligning with the Mission*, (<http://www.opm.gov>)；2.OMB(Office of Management and Budget)(2002), *The President's Management Agenda*, (<http://www.whitehouse.gov/omb/pubpress/2001-30.html>)；3.OPM(2005), *President's Management Agenda Results Report*, (<http://www.opm.gov/about-opm/performanceResults.asp>, 2005.09.查詢下載)

一步將策略性人力資源管理與人力資本(human capital)概念結合，而成為「策略性人力資本管理」(Strategic Management of Human Capital)²，分別設定聯邦政府人事管理工作的短期與長期目標如下：

(一)短期目標

- 1.機關人力資本策略應與組織使命、核心價值、目的與目標相互結合。
- 2.機關應採行策略性人力規劃(strategic workforce planning)與其他彈性作法來甄選、任用，以及獎酬人員，期使人員均有高績效表現。
- 3.各機關均應建立「核心能力」、達成此能力的方法，或是向企業學習，以期具體提升效能效率。
- 4.各項人事法令制定應以能吸引適才適所的人員為目標。

(二)長期目標

- 1.公民應能明確感受到政府的服務與績效，連帶地滿意度也要相對提升。
- 2.機關應能選取優秀人才，並充分使其發揮技能提升績效，以符合政府與民眾需求。
- 3.公務人力應能迅速調整規模、組成、技能，適應機關在使命、技術與就業市場上可能面臨的巨大變革。
- 4.公務人員對政府滿意度也要能提升。

雖然上述工作主要由 OPM 負責，但是並非由 OPM 獨自進行，而是以其為中心，進行各項施行計畫，並整合聯邦有關單位的資源，以鼓勵各單位參與。其具體作法有下：

(一)建立機關人力資本成功標準(Human Capital Standard for Success)與評量指標：

- 1.建立策略聯盟(strategic alignment)。指人力資本管理應與機關目標、策略計畫、績效計畫、預算等密切整合。

² 總統管理議程主要揭示未來聯邦政府運作應達成下列目標：1.以公民為中心，而非以官僚為中心；2.結果導向；3.以市場為基礎，但以積極提升社會福祉為目的，而非僅是競爭。為達成三項目標，政府應採行下列策略：1.人力資本策略管理；2.競爭性的人力進用來源；3.改善財政績效；4.推廣電子化政府；5.整合預算與績效。(OMB, 2002)

- 2.人力規劃與布署。基於公民導向、精簡層級，任務導向、電子化等原則配置機關人力。
- 3.推動領導與知識管理。機關領導者除應採行各項有效領導作為外，也要維持良好學習環境以持續改善績效。
- 4.建立成果導向的績效文化。對於人員績效表現不僅要考評其高、低外，更要考評績效與組織效能、目標，以及預期成果間的關係。
- 5.培育人員才能(talent)。機關應注意人員知能與工作需求間落差，並持續進行改善。
- 6.課責。機關應建立課責系統，並以具體資料為佐證推動人力資本。
為使上述六項標準落實，OPM 更分別訂定細部考評準則與工作手冊。

(二)成立推動與協助機制

OPM 為協助各機關推動人力資本工作，同時也隨時監測執行成果，乃成立三單位：1.人力資本領導與功績系統課責部門(Division for Human Capital Leadership and Merit Systems Accountability，簡稱 HCLMSA)。主要負責諮詢、並擔任聯邦各部門間工作連繫與業務監督之工作；2.策略人力資源政策部門(Division for Strategic Human Resources Policy，簡稱 SHRP)。主要擔任研擬配套作為或政策，以利各機關推動人力資本業務；3.人力資源生產與服務部門(Division for Human Resources Products and Services，簡稱 HRPS)。主要負責對各機關推動人力資本策略可能形成的損失，提供協助或解決的建議或作為。藉由設立此三個部門，OPM 希望能發揮二項作用：第一，協助各機關順利推動人力資本政策；第二，作為機關間協調連繫中心，並分享各類成功經驗與作法。

(三)設置人力資本策略管理專屬網站，作為人事管理局與各機關協調、連繫的單一窗口(http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center)

肆、我國推動現況分析

一、主要內容

我國策略性人力資源管理工作，主要是由行政院人事行政局(以下簡稱人事

局)所推推動。根據該局民 94 年(2005.08.)所公布的「行政院推動策略性人力資源管理說明資料」內容，人事局自民 91(2002)年起，便推動策略性人力資源管理，以使各單位人事人員能在政府改造工程中發揮積極功能。以下茲簡述其理念與相關重要作為：

(一)基本定位

我國策略性人力資源管理係指：「人力資源管理與組織目標間的有效連結，各項人事作為的最終目的均在支持總體目標的有效達成、創造組織績效與價值，以及發展一種能夠促進創新與彈性的組織文化」。

(二)操作架構

我國策略性人力資源管理分為三類操作架構：

- 1.橫向的。指將甄選、運用、升遷、訓練發展、薪資、考核獎懲、裁汰退撫等人事功能進行整合，並作綜合運用。
- 2.縱向的。即整合人力資源管理策略與機關目標。
- 3.對外的。指將人力資源管理策略與機關中的生產管理、研發、財務、行銷、其他管理等相互結合。

(三)配套作為

- 1.核心價值。以「創新」、「進取」、「專業」作為政府決策及全體公務人員的共同價值，同時列為訓練課程，並訂頒「各級行政機關推動核心價值實施計畫」(93.07.05)。
- 2.核心能力。區分為「管理核心能力」及「專業核心能力」，並訂頒「行政院所屬機關中高階主管職務管理核心能力評鑑量表」(93.07.05)、「行政機關初階主管職務管理核心能力項目選定作業方式」(94.02.25)、「行政院所屬各機關專業核心能力項目選定作業方式」(94.01.11.)。
- 3.公務人力資本衡量。以「人力基本特性」、「員工敬業程度」、「人力管理運用」、「機關領導力」、「學習文化」、「人力成本」等六大面向，作為各機關衡量人力將況與管理效能的基礎，同時並提供「公務人力資本衡量問卷」供各機關運用。
- 4.績效獎金及績效管理制度。自 92 年起全面施行「績效獎金制度」。

- 5.學習型政府。頒布「型塑學習型政府行動方案」，並以 93.08.以前為規劃階段、94.06 以前為執行階段、95.06 以前為擴散階段。
- 6.員工心理健康及諮商輔導機制。訂定「行政院所屬機關學校員工心理健康實施計畫」(92.07.)。目的為「瞭解員工需求」、「規劃並辦理員工心理健康相關講座或訓練」、「提供心理健康相關資訊並建立諮商輔導資源」、「創造溫暖關懷工作情境」。
- 7.人事行政數位神經系統。即運用電子化科技提升人事行政作業效能，推動「知識管理專案」、「組織營運專案」，以及「e 化服務專案」。

二、特性分析

整體觀之，我國策略性人力資源管理政策理念，以及相關計畫構想，確實符合本文「貳」部分所歸納的，即兼顧組織與個人需求，同時也超越了傳統人事行政的本位思維，而從組織內、外在的宏觀角度來設計各項操作架構與配套作為。而除了策略本身特質外，筆者認為從整個策略推動情形，尚可歸納出下列特色：

(一)由人事局負責主導並推動

整個策略性人力資源管理工作推動，主要由人事局主導，並承攬政策主要內容設計與執行。就政策本身而言，此方式固然較能使內容完整、架構分明，但是由於我國各政府機關業務性質、層級、規模、特性各不相同，如何在整體考量外，也符合個需求將是一大挑戰。

(二)各項工作均以行政命令方式推行

各項配套作為均是以「計畫」、「辦法」等行政命令行之。如此固然較具時效性與彈性，但由於許多措施均可能涉及人員權利義務，以及機關業務與管理原則的轉換，因而此種以行政命令為主的政策施行方式是否能確實貫徹？實值得商榷。

(三)以機關或職務需求為基本考量

除了「員工心理健康及諮商輔導機制」外，其他六項配套措施內容似均以機關為本位來考量，亦即考量重要在於符合機關或政府整體需求，如此是否能獲得公務人員普遍支持？或是提供促使公務人員積極參與的誘因？恐怕難以達成。

(四)在短時間內密集推動多項工作

各項配套措施多集中於 93 年、94 年間施行。由於相關措施均採行與傳統人事行政法制不同的新穎觀念(如數位神經系統、核心價值、知識管理...等)，對於平時已忙於繁重公務的管理者及一般公務人員而言，是否能在短時間內符合各項規定要求？實不無疑問。

由於本文撰寫時間與相關條件限制，故未能進一步採行實證研究，來瞭解行政院推動策略性人力資源管理的成效，但筆者仿照 OPM 模式，試圖從人事局網站中蒐尋相關政策指引及參考資料，卻發現除了零散分佈的計畫內容外，並未建立完整的資料庫及輔助內容，簡言之，若機關推動相關措施時產生疑問，或是需要取得進一步諮詢協助時，將難以即時從人事局網站上獲得有效協助。綜上理由，筆者認為固然人事局所推動之策略性人力資源管理，在概念架構上已臻完備，但在落實上則仍有極大改善空間。

伍、落實策略性人力資源管理的「策略」

一、對策略性人力資源管理的質疑

策略性人力資本期望以整體思考範圍，來整合組織特性、目標(願景)，以及人力資源管理，在概念上似乎合理且必要，然而若從實作角度，考量今日組織外環境的高度複雜性，以及內部各單位間的精細分工，則情形可能就不是如此樂觀。Mabye & Salaman 在使用近 400 頁篇幅來闡釋策略性人力資源管理意涵的最後，卻以「關鍵性困難」(key difficulties)作為結論，其主要重點有下(Mabye & Salaman, 1995: 445- 480)：

第一，策略性人力資源強調「整合」重要性，但是在今日組織高度分工的情境下，所謂「整合」可能只是不同目標的「集合」，而難以真正融合。

第二，策略性人力資源的整體觀點，可能與機關原有組織設計、權力結構等政治問題相互衝突。

第三，組織不同單位、層級所享有的資源、影響力各不相同，進行策略規劃

可能使原本不均衡的情形更加劇烈，例如強勢單位可能藉「策略」之名，剝奪弱勢單位的權利。

第四，組織成員基於本位考量與個人價值偏好，不一定願意放棄本身立場，並無私的支持整體策略內容。

對於上述批判，Legge 則更具體的指出了策略性人力資源管理觀點所潛存的三類問題(Legge, 2005: 151- 165)：

(一)概念上(conceptual)的

策略性人力資源管理期望以一致性的策略來概括組織整體人事管理活動，將可能忽略這些工作的「多層次性」、「多等級性」，以及高度複雜性。簡言之，所謂「策略」不一定能反映組織真實情形。

(二)經驗上(empirical)的

策略性人力資源管理較重視「規範性」論述，然而在實作經驗中，其成果卻並不明顯。亦即沒有明確證據支持其確實產生效益。

(三)規約上(prescriptive)的

策略性人力資源管理亦可能與現行人力資源管理觀點不盡一致，例如以組織是否一定要以整體為範疇，同時強調單位間密切互動，可是有效能的表現？又如環境分歧下，組織回應方式是否均應是「策略性」的？

除了上述質疑外，策略性人力資源管理運用於政府機關時，也不一定明確。例如 Daley 等人於 1999 年調查美國北卡羅萊那州中，672 個郡政府公務員對州政府推動策略性人力資源管理的認知，結果發現受訪者個人表現與認知，實不易與相關人事策略結合起來，於是 Daley 等人於結論中認為該州人事措施最大的問題，乃是未能先行作「策略性的聚焦」(not be strategically focused!)。筆者認為僅從上述質疑，固然不能武斷的認定策略性人力不適用，但可以肯定的是，其不應成為人事管理的「萬靈丹」，而是應需要輔以審慎籌劃的配套作為。

二、邁向策略性的組織文化

從前段質疑內容可知，策略性人力資源管理的問題，並非主張內容有誤，或是不符組織需求；而是如何將其所揭示的「崇高」理念，與組織現況相互結合的問題。換言之，今日吾人面對相關問題所要從事的，不是技術上的枝節調整，而是應思考將「行動」與「理念」相互契合的問題。Tompkins 認為欲落實策略性人力資源管理，則組織必須先滿足下列三大前提或條件(Tompkins, 2002: 104- 105)：

- (一)組織人事管理單位應先有足夠能力(capacity)來辦理相關事務；同時人事管理目標與一般單位管理目標間，應先獲得整合。
- (二)組織必須先改變傳統「控制導向」的方式，轉變為以「服務導向」為管理原則；上級管理者不能再依賴地位，而是要依法制、專業等知能來建立指揮權威。
- (三)集權化的人事管理系統，也要被分權的、解除管制(deregulated)的管理形態取代；各單位都有權自行界定出組織整體目標與單位目標、個人目標間的關係。

除了組織本身的變革外，人員也要培養並具備「策略性的思維模式」(York, 2005: 29)：

- (一)個人經由權衡後，形成一套具有要性的需求(needs)或目標(objectives)；同時這些需求與目標也是競爭對手所重視的。
- (二)競爭對手意圖獲得的資源或達成目標中，與本身相同及相異之處。
- (三)當個人著手追求特定目標時，競爭對手可能採行的方法或反應途徑。

從上述組織與個人所應採行的變革內容可知：落實策略性人力資源工作的關鍵，可能在於管理者與被管理者間，要對人事管理工作的基本定位、特性，以及操作方式等各層面內涵，進行全面性的調適。因此 Mabye & Salaman 認為採行策略性人力資源管理，基本上乃是組織文化變革，包含下列階段與層面(Mabye & Salaman, 1995: 88)：

第一階段，人力資源管理(human resource management)。包括以組織為中心

的，以及以個人為中心的各項人事工作，如人員協助、報酬體系、勞工關係、研究與資訊系統、人力資源規劃、績效管理系統、任用系統等。

第二階段，人力資源發展(human resource development)。也就是將第一階段各項工作，加上中長期的「發展」考量，主要工作有三：組織發展、生涯發展、訓練與工作發展。

第三階段，內在系絡(inner context)。指提升組織整體能力，主要內容則包括文化與結構二層面：前者為建立文化價值與文化態度；後者為提升結構能力與結構實作成效。

第四階段，外在系絡(outer context)。當完成前述四階段工作後，則組織方能整合本身與環境間的互動模式。因而此時主要內容即為組織使命與策略的結合。

筆者認為此種文化變革觀點，正是策略性人力資源管理落實與否的關鍵所在。因為要求各單位拋棄本位立場，並從整體特性及需求，來整合人事管理與其他管理工作，只是憑管理者的指揮督促，或僅是制定法令規定來要求，可能都是「治標不治本」；相對地，唯有形塑略合作的組織文化，並健全人與人、單位與單位間的信任關係：共識方能凝聚，策略也自然水到渠成。

三、對我國的啟示與未來行動途徑

綜合前述概念與實務分析，筆者認為對我國目前推動策略性人力資源管理工作的啟示，可分別從「概念本身」與「概念施行」二方面說明：

(一)概念本身

在面對民間競爭，以及政府本身變革雙重壓力下，我國人事行政體系變革應是未來難以避免的歷程，故人事局研發各項策略性人力資源管理措施，希望藉此激發公務體系活力的用心殊值肯定。基於此，策略性人力資源管理對我國而言，不是「要不要」的問題，而是「如何落實」，以及「落實至何種程度的問題」。

不過在肯定概念重要性的同時，吾人應不可忽視：策略性人力資源管理乃是源自於歐美，且以企業經營為基礎發展而成，從而與我國原有人事行政體制、公

務人員文化有相當落差，因此即便其在當前環境中具有一定重要性，但最終卻仍要面對與現行體制嵌合，以及改變現有人事行政運作習慣的問題。

綜上分析，我國未來若欲落實策略性人力資源管理，則也要同步營造「策略性人力資源文化」。具體而言，或可採行下列作為：

1. 標竿學習。可先選定(或鼓勵)特定機關進行全面性的試辦，一方面評估全面推廣的可行性；另一方面則作為未來各機關的學習標竿。

2. 資訊擴散。人事局可仿照美國 OPM 作法，設置專屬網站，除了宣導各項概念外，更重要的是提供各機關施行過程中，所需的諮詢、服務，以及協助。如此策略性人力資源管理方能成為機關樂於採行的「助力」，而非是「業務負擔」。

(二) 概念施行

如前文所述，策略性人力資源管理最受質疑者，乃是執行過程中與組織現況與特性間，具有相當落差。因此未來組織各級人員在真正實踐「策略化」的同時，勢必會面臨二大障礙：其一是「願不願意」？即相關變革是否具有足夠誘因，使人員願意改變本身既有行為；其二是「能不能」？指人員是否具備相當條件與能力，來配合各項變革工作。筆者認為此二項問題對當前我國各項策略性人力資源管理作為，可能亦同樣適用：就前者而言，從各項計畫內容雖然可以理解其對組織與人員的「好處」，但是卻沒有相對提供「額外」資源，來鼓勵機關推展相關活動，因此各機關在現行吃緊的資源負擔與工作壓力下，挪出人力與經費來推動相關工作的意願實難以樂觀；就後者而言，人事局在短時間內推出七大項工作內容，且多與現行人事管理工作方式不盡相同，此時各級人員光理解各工作內容涵義可能都有困難，遑論希望其依據機關需求修正計畫，並具體實踐。

綜上分析，即便策略性人力資源管理所揭示的目標是宏觀的，未來其施行卻應連結至每一個公務人員的日常工作生活中。具體而言，或可採行下列作為：

1. 排除障礙。人事局宜先基於策略性人力資源管理理念，檢討其與現行各機關人事業務間的落差，並預先加以排除。例如現行考績委員會運作方式，是否確能將人員考核與機關需求相互結合？藉由此一檢討過程，將能為未來各項變革預先提供一適當環境。

2.持續訓練。目前人事居所規畫的各項作為中，人員訓練占有相當重要性，未來除持續辦理相關訓練外，亦可嘗試進行橫向連繫，亦即整合出各項策略性作為的核心知能，並據以設計訓練課程。如此不僅能節省訓練資源，更能強化訓練效果。

3.提供額外誘因。為使人員更主動配合推動各項工作，未來或可在現行人事管理架構上，提供人員額外誘因，如參加受訓機會、選送進修，甚至於在升遷考核上給予參與者加分優惠。這種將各項作為轉化為增進個人福利的設計，或將是落實策略性人力資源管理的最有效助力。

陸、結語

有別於字義上的一般性與平常性，策略性人力資源管理對今日組織而言，是一個巨大且不易掌控的議題：從正面觀點而言，其主張整合組織與個人需求、兼顧不同單位管理特性與工作需求；在施行上，其則要求超越個人本位或單位本位的思考，而在組織整體使命與未來發展願景下，進行各項分工與整合。這些構想似乎都是今日組織面對內外環境壓力時，合理而週延的推論。但是若從負面角度而言，理想與組織現況的落差、整合工作的龐大複雜，以及需耗費額外資源與長期發展等問題，似又使其陷於「可欲卻遙不可及」的尷尬處境。

對公部門而言，不論是基於人事行政體系本身的限制，或是變革機關既有運作規範的困難度，採行策略性人力資源管理更不僅止是訂定相關作法即可，而是需要一方面在「縱向」層面整合機關整體、單位，以及個人間不同目標；另一方面則在「橫向」層面，調和不同人事業務，如任免、報酬、考核...等作業原則與方式。基於此，當機關一旦決定推動策略性人力資源管理，則唯有下定「進行全面性的人事管理文化變革」決心，方有成功的機會。

我國推動策略性人力資源管理時間尚短，尚難以評估具體成效，惟人事局已完成基本目標，以及各項配套作業內容設定，因此接下來的工作重點，便在於行動上的倡議與誘導。筆者認為此一實踐之路或許漫長，但對於未來我國公務人力發展與能力提升，必將是重要的影響作為而值得深耕期待。

柒、參考文獻

- Daley, D., Vasu, M.L. & Weinstein, M.B.(2002), “Strategic Human Resource Management: Perceptions Among North Carolina County Social Service Professionals”, *Public Personnel Management*, Vol.31., No.3., pp.359- 375.
- Legge, K.(2005), *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, New York: Palgrave Macmillan Ltd.
- Mabye, C. & Salaman, G.(1995), *Strategic Resource Management*, Mass.: Blackwell Publishers, Inc.
- McGregor, E. B.(1988), “The Public Sector Human Resource Puzzle: Strategic Management of a Strategic Resource”, *Public Administration Review*, Vol.48., No.6., pp. 941- 950.
- OMB Office of Management and Budget(2002), *The President’s Management Agenda*, (<http://www.whitehouse.gov/omb/pubpress/2001-30.html>)
- OPM(1999), *Strategic Human Resource Management: Aligning with the Mission*, (<http://www.opm.gov>)
- OPM(2005), *President’s Management Agenda Results Report*, (<http://www.opm.gov/about-opm/performanceResults.asp>, 2005.09.)
- Pynes, J. E.(2004), *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*, 2nd ed., San Francisco: Jossey- Bass Publisher.
- Tompkins, J.(2002), “Strategic Human Resources Management in Government: Unresolved Issues”, *Public Personnel Management*, Vol.31., No.1., pp.95- 110.
- Yorks. L.(2005), *Strategic Human Resource Development*, Ohio.: South- Western Publishers, Ltd.