



## 公共人資管理的主要功能分類

觀念	內容
美國公共人資管理主要功能 (PADS) <sup>9</sup>	<b>Planning 計劃功能</b> 即進行人資管理活動之前的一切人資規劃活動，而且這些規劃與管理活動，必須與組織策略需求相聯結，包括人事相關預算編製準備、人員編制、工作分析、薪俸及酬勞設計與管理、績效管理方式設計等。
	<b>Acquisition 募集功能</b> 即人力招募 (recruitment)、甄選 (selection) 與派任等人資活動，主要目的在「適時地」使人員「適才及適所」 (makes availability of right person in right number at right time at right job)。
	<b>Development 發展功能</b> 係指人員職能評估、訓練與發展、績效評核、激勵等有關人員工作能力提升之人資活動；主要目的在透過上述有計畫的訓練發展等活動，使人員能勝任現在與未來的職位工作 (individuals in organizations to perform current and future jobs through planned learning activities)。

9 詳參詹中原、林文燦等，公共人力資源管理：理論與實務，2020年11月初版，頁7-9。書中原文是以此代表西方各先進國家的公共人資架構。

	<p><b>Sanction 制裁與保障功能</b>          係指透過倫理紀律規範、健康保險、生活安全保障、員工權益維護及退休等制度的運作，維持組織管理者及人員之間的角色期望及責任，同時也透過績效評核、紀律懲戒規範或退休等方式，使人員適時離開組織，促進人力新陳代謝。</p>
<p>台灣公共人資管理主要功能<sup>10</sup></p>	<p><b>引進與甄補政策功能</b>          指招募 (recruitment) 人力後，再經甄選 (selection) 合適的專業人力，由各機關首長對其派以適當職務。</p>
	<p><b>激勵政策功能</b>          指提升公務人員工作士氣與能力。其政策工具包括褒獎激勵與待遇福利，故薪俸、給與、獎金或當代人資管理之「總待遇」(total compensation) 概念，均屬此範圍。</p>
	<p><b>發展政策功能</b>          係指強化人力工作知能、改善態度、激發潛能及獎優汰劣，進而促進自我成長及運用生涯規劃。主要政策工具是陞遷、訓練、進修、考績等。</p>
	<p><b>維持與保障政策功能</b>          要求公務人員遵守公務倫理，例如，行政中立、依法行政，並在公務人員受到非法侵權時，可經由救濟程序得到合理補償及權益保障；而退休撫制度的健全完善，更是保障功能的彰顯。</p>

10 詳參詹中原、林文燦等，公共人力資源管理：理論與實務，2020年11月初版，頁4-5。

人資管理經典通用分類：  
選才、用才、育才、留才

#### 選才（又稱求才）

以積極層面而言，係為機關組織選拔與發掘適合的公務人力，即具有勝任職務之知識、技能與能力者，故須透過有信度、效度的選拔方式辦理；就消極層面而言，即為組織之界限防守（Boundary spanning），係透過選拔方式排除不適任者，發揮「擇優汰劣」的把關作用。

#### 用才

即將前述選拔出的人才，任用至適合的職務；任用後，再視其實際工作績效，決定後續調用、陞遷歷練的職務。

#### 育才

係為組織內公共人力訓練發展活動，以系統化的方式提升其職能。就短期目標而言，即訓練人員，使其能符合職務的職能與績效要求；長期來看，則是發展並培育出符合組織未來各階段策略需求的人才。

#### 留才

係為組織持續維持有效的人力資源，通常會透過激勵、待遇福利及保障人員權益等方式，滿足其生理、心理與自我實現等層次需求，以確實為組織留住優秀人才。

# Section 3

## ——公共人資管理的多元環境

TOPIC

01

利害關係人角度<sup>21</sup>

利害關係人	價值觀與需求	主要偏好的價值觀
政府管理者	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 概指民選、政務官員及高階文官等成員所組成之管理階層，渠等在意公共人資管理應有益於組織效率與效能，故理念與行動其深受科學管理、X 理論、新公共管理等概念影響，此與民間企業管理者相似。</li> <li>2. 不過，渠等與民間企業管理者不同之處，在於政府管理者尚須兼顧政治回應、社會公平、個人權利、代表性等各方價值觀之壓力與調和，並非如企業管理者僅聚焦於經濟理性的組織效率與效能，且公共治理績效相較於企業經營績效更難被明確量化、亦難短期見效，實為公共人資管理難為之處。</li> </ol>	政治回應、組織效率與效能

21 詳參吳瓊恩、張世杰等，公共人力資源管理，2006年1月初版，頁95-98。

一般公務人員	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 一般公務人員，特別是基層公務人員則較偏好公共人資管理應以Y理論為導向，應重視員工個人權利價值觀點，故希望公共人資管理應著重於文官身分保障、工作與生活品質兼顧、陞遷權益、待遇福利的顯著提升等。</li> <li>2. 是以，此與政府管理者、公民等團體所著重之價值觀多有衝突，為公共人資管理需調和之處。</li> </ol>	員工個人權利
公民及其代言人	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公民代言人如民意代表、勞工團體及其他公民團體等，所在意為政府組織應快速有效回應其主張與需求，通常希望政府提高公共服務品質，關注社會公平及弱勢權益，並減少政府規模與管制，以活化其自主空間，減輕其納稅負擔等。</li> <li>2. 爰此，公共人資管理亦須考量、適度回應此類團體之訴求與其偏好之價值觀；就社會公平而言，對於原住民族、身心障礙者的優惠進用措施即為顯例。</li> </ol>	政治回應、組織效率與效能、社會公平及三大新興價值觀等
民間企業	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 民間企業在意政府應減少管制、減輕企業稅負、營造有利其產業環境的公共服務，甚至應進一步給予其更多的企業補貼等訴求；故其在意者與前述公民及代言人較相似，均希</li> </ol>	政治回應、組織效率與效能及三大新興價值觀等

望政府「花得更少、做得更好」。

2. 據此，其所給予公共人資管理的壓力，常在於應縮減公共人力規模與公共人力之待遇福利等支出，但仍應提供優質的公共服務品質；亦較不支持調高公共人力待遇福利，因為不希望政府於勞動市場上吸納過多人力，也給予企業亦須調薪等壓力，致影響其經營。

# Section 1

## 學理基礎： 當代激勵管理理論概述<sup>1</sup>

TOPIC

01

### 認知途徑的內容<sup>2</sup>

理論	簡要內涵
Maslow 的需求層級理論 (Hierarchy of Needs)	將人類需求分成五個層級，由低至高分別為生理需求、安全需求、社會需求、尊重需求、自我實現需求。人們最基本需求獲得滿足後，方會追求更高層級的需求滿足。此時依較高層次需求始能產生激勵。當此需求已被滿足時，對行為即無激勵效果 <sup>3</sup> 。
Herzberg 的雙因子理論 (Two-Factor Theory)	保健因子 (Hygiene Factors) 1. 即指涉工作的消極因素，通常會與工作的氛圍和環境相關，例如公司政策與管理、薪資、工作環境與條件以及人際關係等。這些因子能夠消除人員的不滿，所以若在組織中缺乏這些因子時，人員必定會感到不滿足；不過，即使組織存

1 詳參考試院，公務部門人力考評、激勵、陞遷制度評析及改善建議研究報告，2010年12月，頁11-19。

2 又稱內涵理論。

3 不過在1960年代人本主義興起後，Maslow認為人都有關懷他人的潛能與需要，因此將他原來第五層次「自我實現的需求」之上，另外發展出「靈性的需求」，主要強調個人在工作之外，在志工、義工的奉獻活動中，找到自己的需要和生活意義，重拾心理的信心，並因此得到滿足。想多記的同學再盡量記。

	<p>在這些因子時，也無法保證員工一定會感到滿足。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. 對應到 Maslow 需求層次論，「生理需求」、「社會需求」與「外在尊重需求」即屬於保健因子。</li> </ol> <p><b>激勵因子 (Motivator Factors)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 即涉及工作的積極因素，通常會與個人成就、獲得認可，以及擔負的責任有關，例如工作本身、成長與發展、成就感、認同感等。這些因子能夠增加人員的滿足，所以若在組織中存在這些因子時，人員的滿足感會顯著增加，但即使組織內缺乏了這些因子時，人員也不會因此而感到特別不滿。</li> <li>2. 對應至 Maslow 需求層次論，「自我實現需求」與「尊重需求」中的「外在尊重需求」是激勵因子。</li> </ol>
<p>McClelland 的三需求理論 (McClelland's theory of needs)</p>	<p><b>成就需求 (Need for Achievement)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 指完成任務、目標或超越別人的企圖心與驅動力；相當於需求層級理論之「自我實現」。成就需求也可以作為想要超越別人，想要成就某種目標及追求成功的慾望。</li> <li>2. 是以，高成就需求者，在工作上較希望獨力負責、解決問題，並且希望能較快獲得績效的回饋，知道自己是否進步，願意迎接挑戰以追求卓越，並期望自己的工作成就可以獲得眾人立即且高度的肯定。</li> </ol> <p><b>權力需求 (Need for Power)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 指擁有控制、影響他人的需求與企圖心，希望能夠影響別人使其順從自己意志的願望；相當於需求層級理論之「尊重需求」。</li> </ol>



	<p>2. 因此，重視權力需求者，喜愛發號司令、影響並驅使他人，希望沉浸在具有高度競爭性及階級頭銜區別的場合，而且對於是否能握有影響力及職位的重視程度，遠高於自我表現的要求。</p> <p><b>歸屬需求 (Need for Affiliation)</b></p> <p>1. 指追求合諧的人際關係與友誼的慾望，希望與別人建立和諧且親密的人際關係之慾望；相當於需求層級理論之「社會需求」。</p> <p>2. 爰是，高歸屬需求者，希望追求友誼，喜歡合作融洽的氣氛，較不喜歡激烈競爭，並且希望維持與人相互瞭解的人際關係。</p>
Alderfer 的 ERG 理論	<p>此係修正之後的需求層級理論，與 Maslow 皆認為，人的需求具有層次性，由低至高排列為「存在需求」、「關係需求」、「成長需求」等三種核心需求，所以稱之為 ERG 理論 (E 為生存的需要 Existence, R 為相互關係的需要 Relatedness, G 為成長發展 Growth 的需要)，但與 Maslow 不同點在於其需求可能同時產生，也可能會有「滿足 - 前進」、「挫折 - 退化」的現象，當高層次的需求無法滿足時，可能退而尋求低層次的滿足：</p> <p>1. <b>存在需求 (existence)</b> 指為維持生存的基本需求及基本的物質及生理需求，如食、衣、住、行及待遇福利等，等同 Maslow 的生理及安全需求。</p> <p>2. <b>關係需求 (relatedness)</b> 即透過與他人的人際關係互動，滿足其社交及建立身分地位的慾望，亦即重視在人際關係的肯定、互動、了解及影響</p>

力等，如同 Maslow 的歸屬及尊榮需求。

3. 成長需求 (growth)

即追求自我成長、自我發展的慾望，對於個人或工作環境所產生的創造性或生產性效果，如同 Maslow 自我實現的需求。