



淺析差異化管理在主計人事策略之運用

人事策略常是組織用來確保員工都能朝同一目標共同努力之最佳工具，然而員工有個別差異、族群差異及與其他團體不同行為表現之差異，其差異為組織帶來衝突與創新，使組織為管理該差異而不斷轉變並與時俱進，進而提升組織執行績效及對環境之適應力，爰如何有效管理員工差異成為人事策略最重要的課題之一，本文將淺析主計人事策略運用員工差異化管理之作法。

陳烽堯（行政院主計總處人事處處長）

壹、前言

當組織面對外界挑戰與機會時，常通盤考量可掌握之資源及自身優劣勢，就其最重要之資源—人力，擬訂與規劃人事策略，藉以領導員工共同達成願景。由於各組織人力資源之質與量不同，且所欲達成之目標各異，因此各組織所制定之人事策略自然各有特色。

為提供機關公正、客觀與

確實之歲計、會計及統計資訊，我國主計機構與人員之設置與管理，超然獨立於所在機關之外，除受上級主計機關（構）之指揮監督外，並以行政院主計總處（以下簡稱本總處）為全國最高主計機關，由上而下成為主計一條鞭管理系統。又主計人員因執行政府財務活動之規範與記載，所需之專業知能不同於其他公務人員，爰激勵主計人員達成目標之人事策

略自有不同設計。查主計機構人員設置管理條例（以下簡稱主計條例，為主計人事一條鞭管理之母法）第 1 條規定：「各級主計機構、人員設置及管理，依本條例之規定。」又查公務人員任用法第 32 條規定略以，主計人員之任用另以法律定之。顯示主計人事管理策略需有差異化之設計。

貳、差異化之概念

差異化一詞最早是由 1933 年美國經濟學家愛德華·哈斯汀·錢柏林 (Edward Hastings Chamberlin) 於發表《壟斷性競爭理論》(Theory of Monopolistic Competition) 中提出。他認為供給商可藉由創造產品之差異性，以訂定該商品在市場上之價格，俾獲取較高利潤，形成市場上之優勢，成為壟斷性競爭，例如服飾、家電等商品。

麥可波特 (Michael Porter) 進而將差異化當成一種競爭策略。他認為企業可採取差異化之競爭策略達成市場目標；又差異化可透過多元方法達成，如產品之特色或設計、服務、人員之能力或回應、形象等。

將差異化融入人力資源管理實務並落實相當成功者為美國前奇異 (GE) 公司總裁傑克威爾許 (Jack Welch)，他依員工之績效表現作不同管理，即提拔表現前 20% 者，培育中間 70% 者，淘汰底部 10% 者。其認為差異化管理是一種資源

分配，也是管理人員和業務之最佳方式，領導者需將資源（如時間和金錢）投注於報酬最高的地方（即表現最好的業務與員工），其他各處則力求減低損失，如對各種業務和員工都分配相同資源，組織將受到傷害。

本文所稱之差異化共有三個構面，一個是指員工之個別差異，一是員工內部不同族群之差異，如身心障礙者或原住民族等，另一是員工與其他不同組織或不同專業之差異。茲簡述如下：

一、個別差異

美國對個別差異之研究起源於 19 世紀心理學家研究人類行為之共同特點。經過長期之實驗觀察後發現，受試者個人對於同一刺激之反應不同，此不同非關實驗誤差，而是由受試者個人差異所造成。

20 世紀後，性向 (aptitude) 研究、動機理論 (Theories of Motivation) 和環境與人相互作

用等研究豐富了個別差異研究領域。性向是指個人學習某項事務之潛能，可分為兩種：(1) 一般性向：指個人學習各方面之能力，即一般所稱的智力。(2) 特殊性向：指個人在心智活動中表現不同領域之特殊傾向或能力。動機理論是說明個人不同之需要產生不同動機，進而導致了不同行為，而不同行為又強化了不同動機。環境與人相互作用是指個人之行為乃是環境與個體相互作用產生，個人行為會因環境之影響而逐步社會化，成為符合社會規範之個體。

二、不同族群之差異

美國 1964 年民權法案 (Civil Right Act) 第 7 篇規定，雇主不得因種族、膚色、宗教、性別、國籍而歧視員工或應徵者。此一規定開啓美國聯邦政府保護員工免受歧視之新頁。美國隨後並執行平等就業機會 (Equal Employment Opportunity, EEO) 及弱勢保



障 (Affirmative Action) 政策，以保障不同種族、宗教、女性及各類弱勢族群之就業權。近年來美國職場推行差異化管理之重點，包含積極建立友善工作環境如增加托育設施、身心障礙者專用辦公設備等，並逐漸重視性騷擾、建立職業婦女友善職場、保障年長工作者權益及禁止歧視同性戀者等議題。

三、與其他不同組織或不同專業之員工間之差異

各組織因有其獨特之文化及組織氣候，使員工於認知及察覺後，展現出行為之差異性。此外，不同之專業素養，因有不同之工作認知及約束，也常使員工行為產生差異性，如新聞從業人員與法律從業人員間之行為差異。

參、主計人事策略之差異化管理設計

鑒於員工差異性將豐富團隊成員之互動與創新，領導

者應擬定更具多元包容性的人事策略，使每一成員在組織中都具備良好競爭力，進而為組織創造績效。本文作者於本 (104) 年 5 月 11 日以「差異化主計人力資源管理」為題，與本總處主計人員訓練中心所舉辦之主計人員幹部培育班第 4 期學員進行研討，茲參酌研討結論及衡量實務所需，就主計人事策略運用差異化管理之作法分析如下：

一、多元方式取才，增加主計人員之差異性

(一) 經由各項考試進用人員

主計系統每年經由公務人員高等考試一、二、三級考試、普通考試、特種考試地方政府公務人員考試、初等考試等進用主計類科新進人員約 500 人，約占 13,500 位主計人員之 3.7%。該等考試錄取人員每年為主計人力注入新血、活化人力，也為主計機構帶來其個別差異之影響。

(二) 經由考試、內陞或外補方式進用身心障礙者及原住民

為增加主計人員之多樣性，各主計機關總人數在 34 人以上者，即進用一定員額之具有就業能力之身心障礙人數。如位於原住民地區之主計機構，更需審酌主計業務之推動，進用一定員額之原住民。

(三) 薦任第七職等以下職務

可選用非現職主計人員

主計機構因業務推動之需求，擬借重非會計職系或統計職系人員之專才時，可將薦任第七職等以下主計職務，外補非現職主計人員。該等非現職主計人員除應具有擬任職務之任用資格外，並需為曾任主計人員、或專科以上學校主計學科系畢業、或經主計類科考試及格者、或專科以上學校畢業修習會計主計學科 20 學分以上及電腦相關學科 60 小時以上者。

(四) 選用非主計職系人員以應業務需要

主計機構為應業務需要，得選用一般行政、法制、經建行政、資訊處理及有關工程職系人員，但以不超過其總職務數十分之一為原則。另考量本總處為應制定主計政策及推動整體主計業務之需，於選用上開各項職系人員時，得不受上開比例限制。

(五) 女性多數的主計團隊

主計人員所需具備之專業知識主要為會計及統計二大範疇，茲因在學校修習此二科目之學生多為女性，爰經由國家考試進入主計體系擔任公職者也多為女性。經統計，主計體系女性員工約占 78.6%，男性員工約為 21.4%，充分體現性別主流化。

二、依業務需要及個人差異用才，且因材施教「管」

(一) 職務列等不同之主辦職務，其資格條件之限制各異

茲以職務列等不同之主辦主計職務，所需主計專業程度及財務責任程度各異，爰自簡任第 12 職等至職務列等最高為薦任第 7 職等或相當官等、職等之主辦主計職務，依其職務職責程度訂定不同之任用資格，俾資符合業務推動之需。

(二) 審酌基層主辦職務用人之需求差異，放寬其進用資格

職務列等最高為薦任第 7 職等之基層地區主辦主計人員因業務複雜度較低，爰該等職務之用人限制放寬為含括財稅行政、金融保險及審計職系之職務。又該等職務如擬遴用兼任（辦）主計業務人員，其兼任（辦）年資累計達 5 年以上、辦理相關主計業務曾獲嘉獎 3 次以上、最近 3 年考績至少 1 年列甲等者，得採計為一定條

件之主計職務年資。

(三) 落實職期輪調以培養主辦人員多元職能，並因應特殊情形予以延任

為使主辦人員於不同之組織文化中成長，並培養多元職能，一級主計機構於所屬主辦人員職期滿 4 年時，予以檢討遷調，如確有連任必要者得予連任 1 次。但職期屆滿之主辦人員如有最近 3 年內屆滿屆齡退休、重病需長期治療、家庭遭遇重大變故等特殊情形，並層報經本總處核准者，得再延長任期。

(四) 辦理職務遷調，以達適才適所及尊重個別差異

一級主計機構於審酌業務需要、配合職務性質及通盤考量人員之適任性與發展性後，藉由職務遷調機制，辦理主（辦）管人員間或副主管間、主辦人員與上級主計機關（構）主管人員、佐理人員間三種類型之職務遷調，以使事與人之適切配合，並使個人能力得到最大之發揮。



(五) 數個機關(學校)可合併設置主計機構以節用人力

因主計體系為一條鞭設計，且同層級同機關或學校之主計業務性質相近，爰同一主管機關得合併所屬數個機關設置主計機構，並置主計人員辦理該等機關之主計業務。上開設計與一般公務人員僅能依機關首長之命令辦理本機關之業務，無法至他機關辦理相似之業務，或僅能用支援、借調等方式辦理他機關業務之規範不同。

三、因材施教，提升主計團隊競爭力

(一) 以教育訓練提升主計人員之專業

本總處主計人員訓練中心及各一級主計機構每年皆辦理多場次主計人員之專業訓練，以期提升其專業及競爭力。一級主計機構於每年八月間編列下年度訓練實施

計畫，並送本總處審議後實施，課程內容包括內部控制、預算、會計、決算、統計及資訊等。本總處於年度結束前並依一級主計機構之訓練計畫報送情形、開辦研習班次多寡、訓練計畫執行率辦理考評及獎懲。

(二) 訓用合一，受訓人員可依個人學習成效爭取適任職務

為落實訓用合一政策，本總處將主計人員參與訓練時數與陞任評分標準表所規定之資績分數作連結，即對於獲薦送參加本總處通過核予認證之訓練班期者，其訓練時數以 1.5 倍計算。但獲薦送參加本總處 101 年度起舉辦之會(統)計養成訓練班、幹部培育班者，其訓練評分以 2 倍計算。本總處並追蹤幹部班結業學員陞遷情形，如有適當職缺，除通知渠等踴躍報名參加甄審外，並請用人機構之一級主辦人員對該等人員優於考量。

四、建構友善留才職場，提升員工滿意度

(一) 協助托兒照護需求

隨著友善家庭職場之呼聲日高，主計人員又有高達 78% 為女性，為分擔女性身為家庭照顧者之角色，主計機關(構)可協助有幼兒照護需求之同仁運用機關篩選優質之托育機構，並在渠等工作之調配上加以協助及指導，讓員工可安心工作。

(二) 落實性別工作平等，防治性騷擾

為保障性別工作權之平等，消除性別歧視，本總處積極推動禁止性別歧視、防治性騷擾，並實施促進工作平等措施，如女性員工有生理假、娩假，男性員工有陪產假，員工皆有家庭照顧假、育嬰留職停薪等之申請權利。此外並積極辦理性別主流化教育訓練，俾深化性別平權概念。

(三) 獎優汰劣，依個人服務

績效予以激勵

主計人員辦理主計業務有具體優良事蹟者，經各權責主計機關（構）審議後，依規定核予嘉獎、記功或記大功之獎勵。如有行政違失，亦需依相關審議程序及規定，予以申誡、記過或記大過之處分。另依主計人員對主計工作之貢獻，如提供具體改進意見，經採納實施有重大貢獻、或有具體事蹟足為模範者，得遴選優秀主計人員或模範公務人員，藉此獎勵以激發主計人員服務熱忱，有特殊重大貢獻者，得請頒主計專業獎章。

（四）客觀公正，差異化管理個人績效

主計人員之考績適用公務人員考績法之規定，分為甲（80分以上）、乙（70分以上，未滿80分）、丙（60分以上，未滿70分）、丁（未滿60分）四等，且其考績獎懲依次為：晉俸一級及一個月俸給總額之一次獎金或相

當之獎勵、晉俸一級及半個月俸給總額之一次獎金或相當之獎勵、留原俸級、免職，充分體現差異化管理。

（五）關心單身人員，鼓勵參加未婚聯誼

為增加兩性互動與交流，並擴大單身員工之交友範圍，主計機關（構）可為單身主計人員辦理或鼓勵其參加未婚聯誼活動，又聯誼之對象包含其他專業領域之人員，不限主計人員。例如本總處於本年4月18日假桃園楊梅白木屋文化品牌館辦理1場次未婚聯誼活動，共計40人參加，成功速配者20人（10對），且參與人員對活動內容表示92%之滿意度。

（六）無障礙使用之硬體設施

基於尊重身障者就業機會與工作尊嚴，主計機關（構）可建構或協助所在機關建構身心障礙者友善職場，以降低渠等不利之條件，提升其勞動力貢獻之機會。

如設置無障礙電梯、身障者人行坡道、無障礙廁所、無障礙汽機車停車位等，使身心障礙者能在友善的工作環境下發揮所長。

五、尊重員工離退意願，打造優質退場機制

配合主計人員自我生涯規劃，主計人員離開主計團隊之退場機制可分自願退休、屆齡退休、命令退休、資遣、離職、調任非主計職務。

（一）自願退休：主計人員任職滿5年以上且年滿60歲者，或任職滿25年者，應准其自願退休。

（二）屆齡退休：主計人員任職滿5年以上，年滿65歲者，應予屆齡退休。

（三）命令退休：主計人員任職滿5年以上，因身心障礙，致不堪勝任職務，繳有中央衛生主管機關評鑑合格醫院出具



已達公教人員保險殘廢給付標準表所定半殘廢以上之證明，並經服務機關認定不能從事本職工作，亦無法擔任其他相當工作且出具證明者，應予命令退休。

(四) 資遣：因機關裁撤、組織變更或業務緊縮，不符公務人員退休法所定退休規定而須裁減人員者，或現職工作不適任，經調整其他相當工作後，仍未能達到要求標準，或本機關已無其他工作可以調任者，可依規定辦理資遣。

(五) 辭職：現行法規尚無規範公務人員辭職權利，惟實務上主計人員如因自我生涯規劃而擬離開公職，經主計機關（構）慰留未果後，多予尊重個人意願。

(六) 調任非主計職務：主計人員因其優良表現獲機關首長賞識、或因個人

生涯規劃擬調任其他非主計職務，僅需依規定辦理相關調任程序。

肆、結語

組織成員之差異增加團隊之創新及衝突，對組織績效有其深切之影響，爰如何成功地管理該差異，使部屬為組織之發展及目標貢獻己力，實為領導者規劃人事策略之必要考量。重視差異化管理之主計人事策略，充分審酌主計業務推動及個人發展之需，成功內化差異化管理，使主計人員皆能各展其才，組織能達其願景，進而提升政府之行政效能。

參考文獻

1. 愛德華·錢柏林。維基百科。2015年8月27日取自 <https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E6%84%9B%E5%BE%B7%E8%8F%AF%C2%B7%E9%8C%A2%E6%9F%8F%E6%9E%97>。
2. 麥可·波特的競爭策略：成本導向、差異化、集中化（2014）。知識家。2015年8月27日取自 <http://www.knowledger.info/2014/04/25/michael-porter-competitive-strategy-cost-oriented-diffrenciation-centralization/>。
3. 差異化人力資源管理（2013）。臺灣 WiKi。2015年8月27日取自 <http://www.twwiki.com/wiki/%E5%B7%AE%E7%95%B0%E5%8C%96%E4%BA%BA%E5%8A%9B%E8%B3%87%E6%BA%90%E7%AE%A1%E7%90%86>。
4. 性向。國家教育研究院雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網。2015年8月27日取自 <http://terms.naer.edu.tw/detail/1664901/>。
5. 兩性工作平等法外國法案介紹。立法院國會圖書館。2015年8月27日取自 <http://npl.ly.gov.tw/do/www/billIntroductionContent?id=6>。
6. 羅耀宗譯。傑克·威爾許、蘇西·威爾許（2005）合著。致勝：威爾許給經理人的20個建言。出版社：天下文化。
7. 傑克威爾許、蘇西威爾許（2007）合著。致勝的答案。出版社：天下文化。❖