



具象化策略性人事服務變革

在資訊科技蓬勃發展、訊息快速變化的時代，如果組織不變革，將會被時代淘汰。行政院主計總處人事處運用指數型組織之概念，在有限的人力基礎上，有效結合資訊技術，讓人事服務工作效能得以倍數成長，進而促動主計人員發揮專業知能，協助政府各項重大建設完成，創造無限的價值。

游金純（行政院主計總處人事處處長）

壹、前言

隨著經濟全球化、資訊技術的快速發展以及知識經濟的到來，現代組織賴以生存的外部環境和組織的基本架構、內在管理方式都發生了巨大的變革。傳統組織的層級結構、員工數量、實體資產的複雜程度已經無法適應目前和未來對於資訊速度的需求，訊息傳遞速度緩慢或上下資訊不一致等情況，可能導致執行者用過時的訊息持續僵化地執行。然而，

數位科技的發達則為傳統組織模式帶來全新的變革契機。

Peter F. Drucker 曾說，抗拒變革源自對未知世界的恐懼，我們必須把變革視為機會，才不會感到恐懼。美國奇點大學（Singularity University）執行董事長 Peter Diamandis 亦曾言：「你需要某種前所未有的東西，對組織有某種全新的看法，使其能與所處的新世界一樣，適應並擁抱智能技術，並最終實現轉化。」

變革意味著轉換、改變，

除了組織結構，還包括諸如技術、系統、流程、制度、知識等層面的轉換，這些轉換皆是為了讓組織適應不斷變化的內外環境，帶來新的突破及機會，並透過持續不斷檢視流程之創新規劃與確實執行，進而加速組織成長並創造新價值。

行政院主計總處（以下簡稱主計總處）的人事服務，在現今數位治理的趨勢下，亦未置身事外，而是透過指數型組織的思維，創造人事服務的新變革。

貳、指數型組織概念

拜資訊科技與網路發展之賜，近年許多新興企業如 Uber、Airbnb 及 Google 等企業快速崛起，該等企業的共同特性就是「指數型組織」（Exponential Organization，簡稱 ExO）。

所謂指數型組織是指影響力或產出異常大的組織，比起其他類型組織至少大十倍，因為指數型組織運用了新的組織技巧，能夠發揮「加速技術」的效益。指數型組織的建立，不是以大量人力或是大型實體工廠為基礎，而是根據資訊科技，將原本實體的東西轉化為數位、隨選（on - demand）世界中的東西（Salim Ismail, Michael S. Malone & Yuri van Geest, 2017）。

在以往的時代，組織的產出往往都是呈線性狀態發展，如果想要增加產出數量，就必須增加勞動力或生產資料的

數量。然而，隨著信息化技術的發展，想要依靠傳統方式獲得組織長遠發展的願望，正在被這個時代快速地衝擊與顛覆。指數型組織即是在網際網路、大資料迅速發展的背景下誕生，由多種要素的共同作用下進化而來的。指數型組織可以說是網際網路社會和共享經濟時代的組織模式，它將顛覆傳統的產權意識和科層制度框架，以更靈活、更精簡、更具創業精神的組織形式，高效整合全球的資源並實現急速的增長（Salim Ismail, Michael S. Malone & Yuri van Geest, 2014）。

整體而言，指數型組織可說是強調一種思維上的轉變，跳脫以往框架的思維模式，在內部有限的人力基礎下，有效且靈活運用外部資訊技術將組織發展成爲可以充分擴張、快速發展而且具有智慧的組織，並創造成倍的價值，得以跟上市現今加速創新與競爭的時代。

政府過去往往係依賴人工作業方式辦理各項業務，自行政院推動組織精簡政策起，除了非必要的業務應思考簡化以外，亦應思考如何脫離固著的舊思維，順應時代巨輪的腳步，靈活運用有限資源，以創造更高的績效。

參、人事服務新思維：啓動數位新未來

主計總處爲掌理全國主計一條鞭人力資源管理制度之最高主管機關，統籌管理全國 4,447 個主計機構及 1 萬 2,439 位主計人員之人事法制、任免、考績（成）、獎懲、退撫及訓練等事項。人事處僅 22 位人事人員辦理上述事項，如仍用傳統以人力爲基礎的工作方式，勢必將無法回應資訊快速即時的需求，爰亟需尋求思維的改變，即運用指數型組織之概念，以有限的人力有效結合資訊技術，積極提供全國主計



人員最快速的人事服務，進而引導主計人員發揮動能，協助政府完成各項重大建設。茲就目前主計總處運用資訊技術，推動策略性人事服務之情形簡述如下：

一、線上即時點兵，建立循證式人力資源管理途徑

依主計機構編制訂定及人員任免遷調辦法規定，一級主計主辦職務、各級主計機構職務列等跨列簡任之職務，以及各級主計機構職務列等最高為薦任（派）第九職等或相當職等之主辦（管）以上職務，係由主計總處核派，其餘則授權由各一級主計機構核派。為即時掌握各級主計機構組織及人力流動狀況，主計總處自 105 年 2 月建置主計員額管理系統，藉由此系統可全面了解各級主計機構人力運用情形，突破以往資訊無法即時傳遞之困境，並可產製多種職缺及員額數統

計報表，支援相關人事決策，據以規劃職缺遴補、人員遷調及提列年度考試職缺數等事宜，將主計人力之運用有效的發揮出最大效能。

二、雲端主計人力資源管理資訊系統，深化一條鞭人事管理

依主計機構人員設置管理條例規定，各級主計人員之任免、考績（成）、資遣、退休、撫卹及平時考核、獎懲之辦理程序，均係依主計人事系統辦理。主計總處自 105 年 8 月起規劃開發主計人員版網際網路「人力資源管理資訊系統」（簡稱 WebHR），透過雲端資訊技術將主計總處及各一級主計機構主計人事資訊進行縱向及橫向之整合，使主計總處與各一級主計機構共享雲端人事資料，強化人事資料管理之即時性，並改善各一級主計機構人事資料人工登打作業及重複報送之問題。又主計版 WebHR

預計將於 107 年 7 月正式啓用，對於人力資源管理及人事業務簡化將有極大助益，並將導入主計員額管理系統，精進主計人力統計分析及優化人事決策。

三、應用數位化地理資訊系統（Geographic Information System，簡稱 GIS），主計人力資料具象化呈現

如前述，全國主計機構有 4,447 個、主計人員有 1 萬 2,439 位遍布全國各地，主計總處以主計員額管理系統的主計人力資料庫為基礎，應用地理資訊系統將全國主計機構及主計人力分布情形作具體化的視覺呈現，可了解各級主計機構職務的地理位置及員額分布空間狀況，並可進一步將人員異動情形作細部分析，了解影響人員遷調意願的空間環境因素，作為規劃主計人員職期遷調的重要決策參考資料。另外，利用

GIS 及主計員額管理系統，並可協助主計總處建構區域性人才資料庫，作為主計人才培育計畫重要參據。

四、線上遷調報名系統，打破各主計機構間藩籬

中高階主辦（管）人員在主計系統中擔負承上啓下的重要角色，須帶領所屬同仁達成各項重要主計政策，因此，主計總處相當重視該等主辦（管）人才之培育，從主計機構編制訂定及人員任免遷調辦法及主計人員遷調規定，均訂有主管人員實施職務遷調之規定即可見一斑。鑒於各級主計機構職務列等為薦任第九職等以上之主辦（管）職務係屬主計總處核派權責之職務，為增加該等人員職務歷練機會，並打破各一級主計機構間藩籬，主計總處建置線上遷調報名系統，各級主計機構職務列等為薦任第九職等以上主辦職務出缺時，

由主計總處公告於線上遷調報名系統，開放全國同序列主辦（管）人員於系統線上報名。利用此線上報名系統，主計總處可直接產出報名人員簡歷資料，避免紙本郵寄履歷之行政成本浪費，並可促進各級主計機構人員間交流，增加中高階人員職務歷練機會，提升主計業務知能，達成主計人才培育之目的。

五、建置人事業務知識平台，人事業務一把罩

主計總處由人事處 22 位人事人員服務全國 1 萬 2,439 位主計人員，各級主計機構人事業務平時均有賴於各兼辦人事主計同仁辦理，惟鑒於各兼辦人事主計同仁專業領域與人事人員有別，為協助兼辦人事同仁能快速、正確辦理人事相關業務，提升主計人事作業效能，主計總處建置「主計人事便利包」之人事業務知識平台，內容區分為主計人事法規及主

計人事作業流程，將各項主計人事相關法規、函釋、個案、作業流程、小撇步及注意事項作完整的彙編，並於 107 年 3 月起正式對外啓用。透過主計人事便利包能將主計總處人事處的服務無限擴散，使各兼辦人事主計同仁均能清楚掌握人事法規及業務辦理技巧，擴大增加主計人事業務效能。

六、建構虛擬社群知識分享平台，翻轉知識學習體驗

鑒於近年快速發展的大規模開放式線上課程（Massive Open Online Courses, MOOCs），已讓學習模式產生了顛覆性的創新，且主計人員專業知能必須及時強化及更新，始能達成政府重大政策，以符合社會各界期待。為提供全國主計人員公平、開放、自主的學習機會，讓主計專業知識學習不受地點及時間之限制，主計總處建置「真人主計



MOOCs 同學會」平台，從全國主計機構募集講師製作各類主計專業數位課程，為著眼於最佳化教與學之效益，每則課程長度約 10 分鐘，開放全國主計人員隨時線上選讀。如對於課程內容有疑問或期望與講師作更深入之討論，並可線上預約講師時間，進行一對一的對談。此知識分享平台，已翻轉以往主計訓練學習體驗，可有效擴散主計專業核心技能，提升整體主計人力素質。

肆、結語

當數位科技以指數型曲線加速變革，組織必須跳脫傳統線性發展思維，成為可以充分擴張、快速發展而且具有智慧的組織。目前主計總處由人事處透過人事資料庫的建立，逐步完成巨量人事資料庫整建，達到將人事資產化為槓桿資產之目標，發揮出指數型組織中靈活應變的特性。再者，良好的用戶介面，是指數型組

織中實現擴張的重要條件，主計總處人事處建立了人事業務知識平台與建構虛擬社群知識分享平台，讓主計體系組織內每一個人都能透過這些平台強化自我人事知識，並經由個人業務之分享與學習，達到整體知識管理自動化，進而促使組織更加精進且快速靈活的擴張。

整體而言，相較以往傳統模式下的人事服務，主計總處因應時代趨勢改變人事服務的型態，發揮指數型組織屬性的實踐，採思維上突破性創新變革，有策略的積極運用各類資訊系統與結合革新技術，創建各類知識共享平台藉此打破全國各主計機構間藩籬，將人事處服務無限擴展延伸並讓服務加值運用，進而牽引主計團隊提升整體效能，實踐人事服務的創新變革。

參考文獻

1. 林麗冠等譯 (2017)，Salim

Ismail, Michael S. Malone & Yuri van Geest 原著，指數型組織：企業在績效、速度、成本上勝出 10 倍的關鍵，臺北市：商周。

2. Ismail, S., Malone, M., van Geest, Y., & Diamandis, P. (2014). *Exponential organizations: Why new organizations are ten times better, faster and cheaper than yours (and what to do about it)*. New York: Diversion Books. ❖