



從組織流動理論談主計人力培育

為使主計人力訓練契合組織需求，現行人力培育方向係配合職務層級及業務特性給予相關訓練，期能提升主計人力素質，營造優良主計團隊。本文更進一步嘗試參考職業生涯指導專家 Schein 所提職業變動模式理論（A Three Dimension Model of Organization）及職業錨（Career Anchor）概念，提出策進作為，以提供個人清晰的學習路徑及職涯發展全貌，並作為未來主計人力培育參考。

黃宇亭（行政院主計總處人事處科員）

壹、前言

面對全球政經快速變遷的時代，優質人力為提升組織競爭力的關鍵，培訓則是強化人力資本的重要途徑。行政院主計總處（以下簡稱主計總處）為全國最高主計主管機關，統籌策劃辦理各級主計人力培育措施，如何依據人員在組織中的發展階段給予相關訓練，並在現有培育架構下，積極擘劃更符合實務需求、提升主計人

員核心職能之培育政策，為當前重要任務。基此，本文在現有主計人員的培育架構下，將組織流動概念融入主計人力培育藍圖，規劃建立主計人員職能金字塔，以期主計訓練更能契合組織及同仁需求，提升主計人員人力素質，型塑優質主計團隊。

貳、主計人力培育發展之現況

為使訓練契合組織需求

及個人發展，現行主計人員培育模式係針對職務層級及業務特性，依所需職能薦送參加各類訓練班別及進行多元模式培育，使主計同仁在不同的職涯階段，隨著不同的工作歷練，循序漸進接受不同層次的訓練，相關培育方式分述如下

一、分級階梯式訓練，落實人才培育

為使培育符合實際需求，並使處在基層、中階或高階之

主計人員均可隨著工作歷練，分級接受各式訓練，依據各階層人員所需核心能力開設各類培育班別。各研習班如圖 1，內涵分述如下

(一) 基礎訓練班

以主計專業課程介紹為主，期使考試分發人員及首次由非主計轉任主計人員瞭解主計制度，並具備處理公務基本能力及對組織的認同感。

(二) 專業研習班

為提升主計人員專業知

能，依照同仁所應具備之專業核心能力，開設各類「專業研習班」，由主管人員觀察同仁需加強之職能，輔以各層級人員對自身職能的評估，視職務需求薦送參訓。

(三) 養成訓練班

遴選具一定年資之優秀主計人員，參加以專業課程為主，主計知識及個人才能培養課程為輔之「養成訓練班」，以培養人員發展潛能，並培育其向上發展的能力。

(四) 幹部培育班

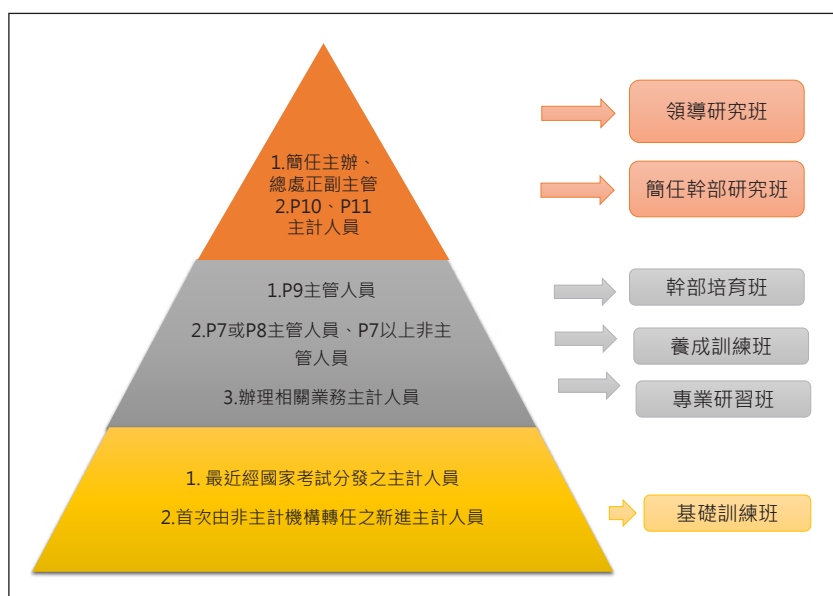
1. 簡任班：以培育簡任人員所需管理及領導統御知能為目的，調訓對象依序為各主計機構所屬合格實授簡任第 10 職等未曾參訓者、經晉升簡任官等訓練合格，取得升任簡任第 10 職等任用資格者及合格實授薦任第 9 職等主管人員。
2. 薦任班：以培育未來晉升薦任第 9 職等主管所需管理及領導統御知能為目的，由各一級主計機構推薦薦任第 9 職等主管等人員參訓，再由主計總處從中擇優遴選。

課程規劃方向部分，則由副主計長、主計總處各單位主管及專家學者分就主計人員核心能力講授相關課程，傳承施政理念及業務推動經驗。另外，結訓成績優異學員納入主計人才庫，作為遴補優秀人員之參考。

(五) 簡任幹部研究班

為培育具卓越管理、領導及重要政策議題之前瞻思維及論述之能力，每 3 年調

圖 1 主計人員訓練研習班



說明：P7 代表薦任第 7 職等、P8 代表薦任第 8 職等、P9 代表薦任第 9 職等、P10 代表薦任第 10 職等、P11 代表薦任第 11 職等。
資料來源：作者自行繪製。



訓簡任第 10 或第 11 職等主計人員參訓，由主計總處各單位主管帶領研討重大政策議題，期凝聚施政願景共識。

(六) 領導研究班

為提升主計工作效益、發揮主計制度功能，每年調訓一級主辦人員、主計總處各單位主管及副主管，透過業務研討及相關人員的領導力專題分享，提升領導力及創新力，發揮主計制度功能，達成組織使命。

二、主計專業班別認證及管考

(一) 課程及師資認證

為確保各研習班之師資及課程品質，訂有「行政院主計總處及各一級主計機構訓練認證作業要點」，各主計訓練班別除均須依「內部控制類」、「預算類」、「會計類」、「決算類」、「統計類」及「資訊類」課程標準審查認證外，師資部分亦須遴聘具備主計相關實務經驗 5 年以上且現任或曾任主管職務人員，或學有專精、

具所開課程相關工作經驗之學者專家，始可通過認證。

(二) 年度訓練計畫班別執行管考

為期各一級主計機構落實執行年度訓練計畫，訂有「行政院主計總處及所屬各一級主計機構年度訓練實施計畫執行情形考評及獎懲標準表」，並於「主計人員訓練管理資訊系統」進行管考，針對訓練報送情形等 6 大項目進行考核，並就成效優良之主計機構給予行政獎勵。

三、翻轉訓練模式

(一) 由教室走向城鄉－關鍵職務輪調

訂有「主計機構編制訂定及人員任免遷調辦法」，除落實主辦人員每 4 年進行職期遷調，亦配合職務性質及業務需要，實施各種遷調，藉由多重職務歷練之實務體驗豐富及深化其專業與管理知能。

(二) 由靜態走向動態－多元數位學習管道 建有豐富多元核心能力

學習管道，除實體課程外，為突破傳統講授，激發自學，建有「大規模開放式線上課程 (Massive Open Online Courses, MOOCs) 學習平台」及「數位學習計時系統」，發展各專業領域特色教學，個人可透過多元管道思考自我興趣及發展方向。

(三) 激盪創意新平台

1. MOOCs 專區互動交流

透過 MOOCs 討論區分享回饋學習課程心得，同仁可由互動中延伸學習效益，並加值運用於工作崗位；此外，專區中亦建有每月主題 MOOCs、人氣 MOOCs 推薦等，亦可提升同仁學習樂趣及促發參與力。

2. 對話式腦力激盪平台

部分專業研習班透過鄰近主計機構合作方式舉辦，讓訓練資源發揮更大效益外，並讓來自不同主計機構之學員互相交流，再各自將所學加值應用於工作崗位，精益求精。另外，各培育訓練班別及部

分專業研習班別於訓後均舉辦綜合座談，透過研討、問答及對談等，獲得回饋與啟發，並相互學習。又每年創新精進變革績優項目，均藉由座談會等進行分享，作品同時公告於知識平台，並刊登於全國主計網（eBAS）及主計月刊，供其他主計機構觀摩學習，激盪創意，使主計業務不斷進步與提升。

參、未來策進作為－「主計人員職能金字塔」之建構

為更精進主計人力培育，視覺化主計人員職涯發展路徑，本文嘗試以 Schein 職業變動模式理論為基礎，將組織流動概念融入主計人員培育。藉由檢視各階層人員所須具備之核心能力，規劃建構具橫向、向核心地位及縱向流動概念之主計人員職能金字塔，期能作為主計人員未來參訓藍圖及發展個人核心職能之基本架構。

一、「職業變動模式理論」及「職業錨」簡介

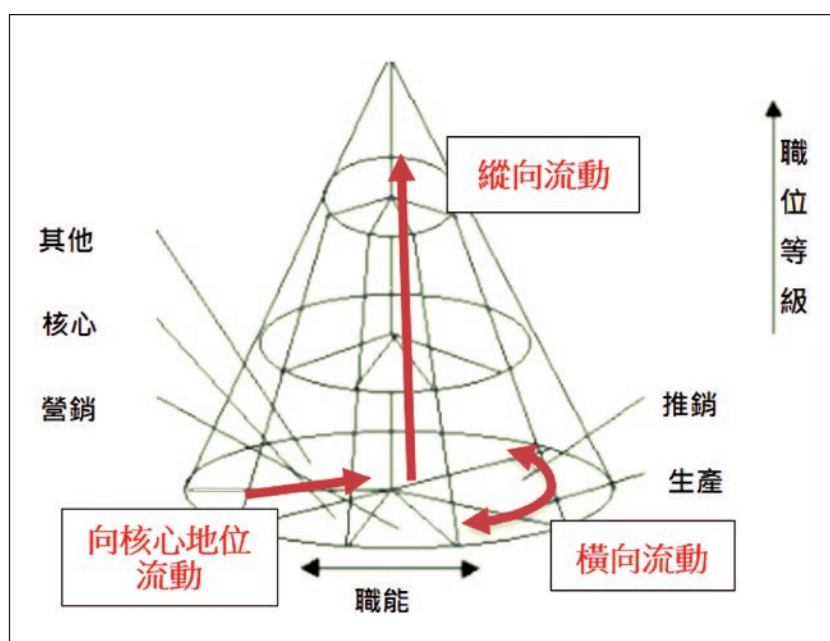
各企業於員工職業生涯發展中常提到的「職業變動模式理論」，是由美國組織心理學及職業生涯規劃大師 Schein 於 1971 年所提出，其探討個人邁入職場後的社會化歷程及相關職涯發展議題，深入研究個人如何從職涯經驗，找出適合長遠發展之職涯方向。「職業變動模式理論」係指個人可

透過在組織內的三種流動方式（A Three Dimension Model of Organization）：橫向流動模式、向核心地位流動模式和縱向流動模式，實現個人職涯管理（圖 2）。

（一）橫向流動模式（Circumferential）

指組織內部個人沿著各部門的同一等級職務進行發展變動。實行這種變動的原因可能是培養掌管全局的管理人員，為以後的縱向發展

圖 2 職業變動模式理論（A Three Dimension Model of Organization）



資料來源：Schein (1971)。



做準備，或基於工作豐富化的需要，調整部門之間人員業務。

(二) 向核心地位流動模式 (Radially)

由組織外圍逐步向組織內圈方向變動。當發生這類變動時，成員對組織情況了解的更多，承擔的責任也更為重大，並且經常參加重大問題的討論和決策。組織採取這種模式的原因可能有二：一是由於個人的能力和努力取得組織的認可，但不適合提升到組織的更高職務；二是準備讓個人沿縱向上行，但暫時無法提供相應的職位。

(三) 縱向流動模式 (Vertically)

這種流動方式是指組織內部的個人工作等級職位的升降。正常的向上流動如上頁圖 2 所示，在提升的同時向組織的核心靠攏。縱向的上行流動，可能是得到發展和肯定，向下流動則可能是個人生涯規劃。

(四) 職業錨 (Career Anchor)

職業錨指的是個人生涯

特定的發展方向。Schein 認為職涯發展是一個不斷探索和發現自我的過程，根據「天賦」、「能力」、「態度」、「價值觀」、「動機」、「需要」這 6 個面向，慢慢形成對自己的認識和瞭解，當這 6 個面向越清晰，職業方向就越清晰，即產生個人職涯定向。

個人並非在職涯初期就很明確瞭解自身所嚮往的工作性質，而是需要經過一段職業變動經驗才能確定個人的職業價值觀或所關注的工作目標。因此，在安排組織成員流動時，可參考個人職業錨作用，做出合理的決策。

二、盤點分析主計人員核心能力

所謂「核心能力」又稱「核心職能」(Core Competency)，是執行特定功能或工作所包含的必須知識、個人價值、技能及態度。

又所稱專業核心能力，係指擔任某特定專業職務或從事特定工作所必須具備的專業知

能或技術，用以勝任工作，產生績效。

主計總處於 104 年修訂「行政院主計總處及所屬主計機構人員專業核心能力辭典」，針對主計人員所需具備的專業核心能力已有具體規範，惟有鑑於核心能力區分為共通、管理及專業 3 大類，為勾勒出完整的主計人員核心能力，爰參酌「行政院所屬機關中高階主管職務管理核心能力項目」、「行政院所屬機關及地方機關公務人員學習地圖」及「行政院主計總處及所屬主計機構人員專業核心能力辭典」，進行主計人員核心能力盤點，分析歸納出主計人員高階（簡任）、中階（薦任）及基層（委任）人員所需之共通、管理及專業核心能力項目，建立主計人員職能分析表（下頁附表）。

三、規劃建立主計人員職能金字塔

為完整呈現各層級人員所需核心能力，並掌握個人核心能力達成情形，使主計人員更瞭解其職能缺口及生涯發展路

徑，本文更進一步呈現人員於組織中流動方向及於各發展階段給予適當培育，完成職能分析表後，進一步整合各業務單位之管理、共通及專業核心能力，並參考 Schein 職業變動

模式理論，規劃建構「內部控制」、「政府預算」、「會計決算」、「統計分析」、「主計資訊」等 5 大類主計人員職能金字塔，以下以內部控制類金字塔為例，說明主計人員在

組織內之流動及個人核心職能發展基本路徑。

(一) 橫向面—依各層級所需管理、共通及專業職能建構主計人員職能金字塔

哈佛大學商學院教授

Robert L.Katz 曾提出「管理知能階段論」¹，他認為一個管理者基本上必須具備 3 種能力，分別是技術能力、人際能力與概念能力，在不同階段，各有不同能力的比例組合。

本文參考 Katz 所提的概念，將金字塔依職務層級分為基礎（委任）、中階（薦任）、高階（簡任）人員三層，每一層級均有管理（行政）、專業及共通核心能力。以內部控制類金字塔為例（下頁圖 3），基層人員除須具備內部控制相關專業核心能力外，亦須具有基本行政能力、民主法治、公共服務、論述表達等共通核心能力；中階人員須具備較少比重的專業核心能力，共通核心能力除民主法治、公共服

附表 主計人員職能分析表

官等 核心能力	簡任	薦任	委任
共通核心能力	<ul style="list-style-type: none"> · 民主法治 · 公共服務 · 論述表達 · 創新應變 · 規劃設計 · 邏輯推理 	<ul style="list-style-type: none"> · 民主法治 · 公共服務 · 論述表達 · 創新應變 · 規劃設計 · 邏輯推理 	<ul style="list-style-type: none"> · 民主法治 · 公共服務 · 論述表達 · 行政處理能力
管理核心能力	<ul style="list-style-type: none"> · 願景型塑 · 風險管理 · 變革領導 · 溝通協調 	<ul style="list-style-type: none"> · 績效管理 · 溝通協調 · 問題分析 · 團隊建立 	X
專業核心能力	<ul style="list-style-type: none"> · 內部控制 <ol style="list-style-type: none"> 1. 內部控制例行監督及自行評估知能 2. 內部稽核觀念及實務 · 政府預算 <ol style="list-style-type: none"> 1. 預算法規與理論 2. 預算編製與執行實務 · 會計專業 <ol style="list-style-type: none"> 1. 會計法規及實務 2. 決算法規及編製 3. 內部審核實務 4. 政府採購監辦 · 統計分析 <ol style="list-style-type: none"> 1. 統計法規 2. 統計分析方法與編算 3. 統計資料彙整及管理 4. 基本國勢調查 5. 統計資訊技術 · 資訊處理 <ol style="list-style-type: none"> 1. 一般資訊應用 2. 業務資訊化 3. 主計資訊管理系統相關知能 		

資料來源：作者自行整理。

論述》管理 · 資訊

務、論述表達外，增加了創新應變、規劃設計、邏輯推理能力，又中階人員承上啓下，須兼具規劃之策略導向能力、人際互動等能力，爰須具備績效管理、溝通協調、問題分析、團隊建立等管理核心能力；高階人員和中階人員有相同的專業及共通能力，管理核心能力則為願景型塑、風險管理、變革領導、

溝通協調，顯示其須具備將施政方向轉化為組織重大政策，著重前瞻規劃方面之策略導向能力。

本職能金字塔可作為主計人員職涯發展之標準及基本方向，未來或可依所在機關業務特性，由權責機關據以建立專屬職能金字塔，作為屬員職涯規劃及主計機構提報年度訓練計畫之參考。

(二) 縱貫面－循序漸進的人才培育路徑

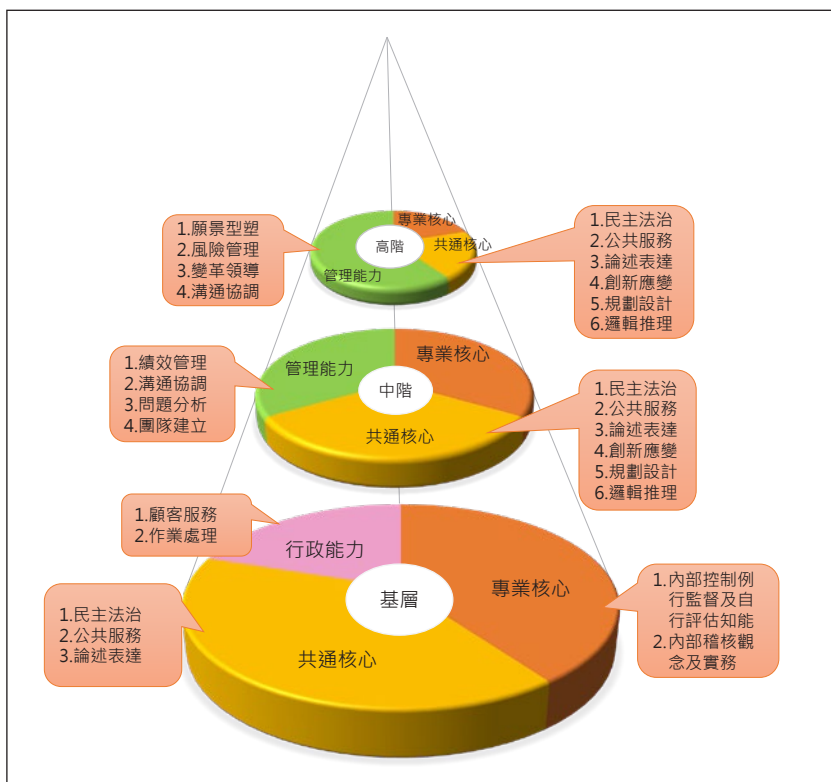
依個人職務層級、專業背景及職能缺口施以共同核心能力及專業能力訓練，並隨職務橫向移動、向核心移動或向上移動，增加規劃、管理、領導等行政管理能力之相關課程及班別。

四、發展個人職業錨

(一) 繪製個人學習地圖

未來如條件成熟，主計人員職能金字塔可建置完成，各主計同仁可利用金字塔中各層級所需專業職能，評估個人欲補強之核心能力，發展個人專屬的學習地圖，除完成現職所需具備的核心能力外，亦可擇定次一階段的發展目標，搭配該目標對應的核心能力，報名相關研習班。另外，主計人員遷調後，可自行至訓練系統查詢已完成之課程班別，紀錄將完整保留於個人履歷，作為未來受訓安排之參考，俾賡續依個人生涯規劃發展不同，隨時更新學習發展

圖 3 主計人員職能金字塔－内部控制



資料來源：作者自行繪製。

路徑。

(二) 成爲跨視野的通才

職能金字塔清楚標示了人員可能的發展路徑，橫向流動爲個人職務沿著職能錐體移動的過程，個人可先檢視已具備之能力，配合目前所在職務補充相關知能，再視實際業務需要與職務內容之變動，以及增強主計三聯環－歲計、會計、統計之綜合運用，或自身職涯規劃，跨域參加其他專業課程，自我成長。

(三) 邁向前瞻性的領導人員

職能金字塔的縱向面爲人員陞遷的路徑，當人員專業能力越強、表現越優異，則由組織外圍往組織內部之圓心靠攏，此時由主計總處及各一級主計機構推薦具發展潛能之主計人員參加養成及幹部訓練，使其具備向上發展的基本職能，結訓成績優良學員，於一定時間內拔擢爲管理人員，具有績效及統御知能者拔擢爲簡任幹部及領導人員。

肆、結語

隨著社會發展，政府須更即時回應民衆需求，爲期主計人員服務效能更符各界期待，主計總處不斷進行多元、有效之人才培育策略。本文在既有的主計人力培育架構下，參考組織流動理論，統合分析主計相關職能，嘗試描繪出主計人員職能金字塔之藍圖，視覺化主計人員職涯發展路徑，期未來可透過發展個人職涯軌跡，建立個人學習地圖，系統化主計人員培訓模式，更有效達成個人、機關及主計體系目標，建構優良主計團隊。

註釋

1. Katz 認爲，高階主管最需要具備「概念能力」，倚重抽象思考、分析判斷和策略思維。其次是人際能力，技術能力則並非重點。中階主管最需要「人際能力」，能與團隊互動、溝通，促成合作。至於概念能力與技術能力也需要有一定程度。基層主管倚賴「技術能力」，以對業務的了解與專業來達成任務。其次是人際能力，概念能力的重要性最低。

參考文獻

1. 楊育儀 (2014)。促進組織效能的職涯發展理論及管理應用：理論依據暨實證探討，國家文官學院 Training & Development Fashion, 187, 1-29 頁。
2. Katz, L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review* No. 33 (1), p. 33-42.
3. Schein, E. H. (1971). THE INDIVIDUAL, THE ORGANIZATION, AND THE CAREER: A CONCEPTUAL SCHEME. *The Journal of Applied Behavioral Science*
4. Schein, E. H. (1978). Career dynamics: Matching individual and organization needs. Massachusetts: Addison-Wesley.
5. Schein, E. H. (1990). Career anchors: Discovering your real values. Calif.: University Associate.
6. Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited. Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, No. 1, p. 80-88.❖