



# 主計人力 ExO Up — 打造 The power of n 敏捷主計團隊

人力資源管理的良窳，係組織績效與成敗的重要關鍵之一，行政院主計總處人事處嘗試運用指數型組織（Exponential Organization）概念，結合函數理論與實務運作，創建主計系統專屬指數模型，期透過整合現有資源，運用數據分析及資訊工具，打造更多元靈活且完善之人事管理架構與策略，以強化人事服務效能，落實發揮人事專業最佳幕僚。

**尤惠瑩**（行政院主計總處人事處專員）

## 壹、前言

誠如美國奇點大學（Singularity University）執行董事長 Peter H. Diamandis 所言，現今唯一不變的是改變，新的資訊典範加速產業服務之新陳代謝，隨著科技快速發展及數位匯流時代的來臨，日益強調大數據分析、數位科技運用，傳統線性管理模式已無法回應實際管理需要。

行政院主計總處（以下簡稱主計總處）人事處掌理全國

主計系統人力資源管理及發展事項，由 23 位人事人員肩負統籌規劃辦理全國 6 千多個主計機構及編制內 1 萬 2 千多位主計人員之組織編制、員額管理、考試分發、任免遷調、考績（成）、獎懲、訓練及退撫等事項，鑒於「人才」為組織的靈魂，爰借鏡國外著名跨國企業推動指數型組織（Exponential Organization，簡稱 ExO）經驗，將 ExO 概念運用在主計人事管理，期透過 ExO 策略，發展指數型科技，並逐步打造指數型

人才及社群，達到指數型成長模式，使人力資源效益呈現 N 次方倍增效果。

## 貳、打造敏捷主計團隊之策略

### 一、建構宏大變革目標（Massive Transformative Purpose，簡稱 MTP） — 塑造指數型人力資源管理組織

心理學家蓋瑞·拉森（Gary Latham）與艾德溫·

洛克（Edwin Locke）發現，設定目標有助於聚焦，並發揮槓桿效益，是最能提升動機與強化表現的方法之一（張道宜，2016）。鑑此，主計總處人事處（以下簡稱本處）試圖運用破壞式創新概念，打破固有人力資源框架，將塑造「指數型人力資源管理組織」列為 MTP（圖 1），透過槓桿思維，以指數型人才、社群及技術，作為人力資源管理轉型之利基，建構兼具彈性創新力與緊密性之非正式組織結構，並促進正式組織安定發展並更加團結。

## 二、採取具體行動方案一 創建指數模型

指數型人力資源管理組織以本處 23 位同仁為核心，利用資訊科技與社群概念，培育指數型人才，發展指數型社群及科技，促使組織產生化學質變，轉化為 ExO，創建指數型人力資源管理模型如下：

指數型人力資源管理組織

$$F(X) = e^{(23+X)}$$

X 為指數屬性資源投入：  
人才、社群及科技運用

F(X) 為指數型人力資源管理組織影響力

指數曲線特性於成長初期小額數字倍增看似接近 0，一旦達到曲線的曲點，即產生次方倍增效果，顛覆傳統線性思維，使產出（或影響力）發揮加速技術之效益，擴散服務效應（下頁圖 2）。

## 參、全方位打造「指數型人才」、「指數型社群」與「指數型科技」

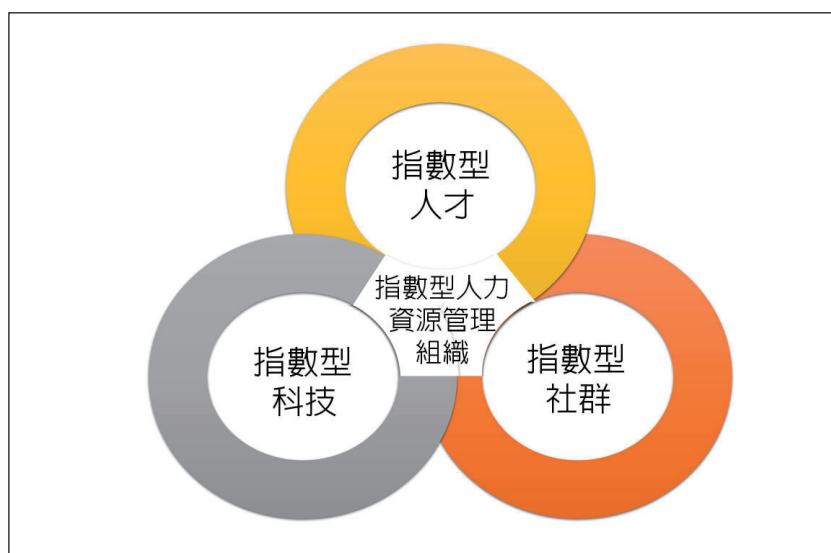
### 一、運用擴散效應，培育各層次「指數型人才」

全球趨勢進入工業 4.0 革命循環，經濟學者拜倫·奧古斯特（Byron Auguste）表示，新經濟時代的重點須聚焦於以投資人力資本為基礎的成長模式，而成為指數型人才的關鍵在於，妥善運用軟硬體自主學習，提升個人技能（30 雜誌，2017），有關作為如下。

（一）多元學習培力管道，擴展兼辦人事專業人才之養成與效能

為提升主計人事服務品質及效能，本處開設主計人事實務研習班，融合人力

圖 1 塑造指數型人力資源管理組織策略圖



資料來源：作者自行繪製。

# 論述》管理 · 資訊



發展策略運用法制與實務，採講授、個案及案例研討、經驗分享等互動教學方式，以增進人事專業知能，另為利兼辦人事能隨時掌握最新法令規定與作業程序，並利正確辦理人事業務，於主計總處知識管理（KM）系統建置主計人事便利包，跨平台連結歷次立法沿革文件、各條文歷來函釋等，並建置作業流程，內含法令依據、小撇步等，以兼顧知識傳遞之即時性與正確性。此外，亦請各一級主計機構推薦種

籽教師參加各項人事系統操作教育訓練，舉凡主計人員版網際網路資源管理資訊系統（以下簡稱主計人員版 WebHR）、訓練管理資訊系統等課程，以期強化兼辦人事培訓量能，協助推廣及輔導所屬主計機構。

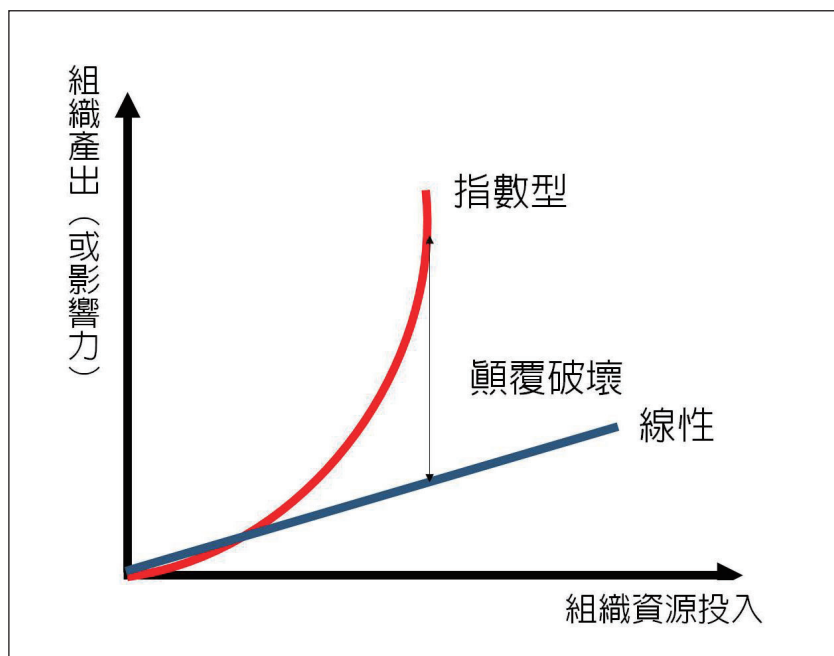
## （二）雙 S 型培育曲線<sup>1</sup>提升主計人員學習效益

將 S 型西格瑪曲線（Sigmoid Curve）曲線發展歷程應用於個人學習歷程，歷經青澀、投入、熟練階段，由緩慢嘗試學習至職能邁向

高峰，透過將任免遷調及培訓制度深度結合，創造雙 S 型培育曲線（下頁圖 3），提供不斷成長環境，避免曲線進入頂端後因失去挑戰性而停止精進，培訓各階段主計人員。

1. 青澀階段：為使新進人員瞭解主計體系全貌，快速具備實務作業能力，藉由基礎訓練班課程內容含括主計專業、人事、資訊及管理 etc. 全方位層面，刻劃職涯發展願景，啟發學習動機，並對主計人事具備基礎概念。
2. 投入階段：以強化主計業務能力並維持高度工作投入狀態為目的，透過嚴謹之主計人員經驗傳承方式，規劃各層級之主管（非主管）人員養成訓練班及幹部培育訓練班，考核成績並為遴薦陞任之參考，進行接班人養成計畫，各階段班別除精進專業知能外，並依據培訓對象，分別納入各式主計人事課程，從主管養成到簡任人員培育，不同職級所須具備的人力資源管理視

圖 2 指數型成長與線性成長比較圖



資料來源：作者自行繪製。

角也隨之轉換，以培養獨立邏輯思維、領導統御能力及發展潛能。

3. 熟練階段：當職能發展達到現任職務高峰時，具備宏觀視野係成就職涯發展之關鍵因素，爰本處重新檢討各級主計機構職務列等最高為薦任（派）第9職等以上主辦（管）職務等6類陞遷作業程序，鼓勵各一級主計機構辦理職務陞遷公告前，建立所屬或跨機關間之職務輪調機制，另本處亦針對職務列

等最高為薦任第9職等以上主辦職缺建置職務遷調報名平台，徵詢職務出缺之其他各級主計機構遷調意願，透過工作擴大化之跨領域遷調模式，豐富職務歷練，提升是類人員主計知能與人力資源管理之高度、深度及廣度，以激發創新能量，開展第二學習曲線。

- (三) 向有實戰經驗之人員取經，加值創新主計知識翻轉學習模式

運用「真人主計磨課師

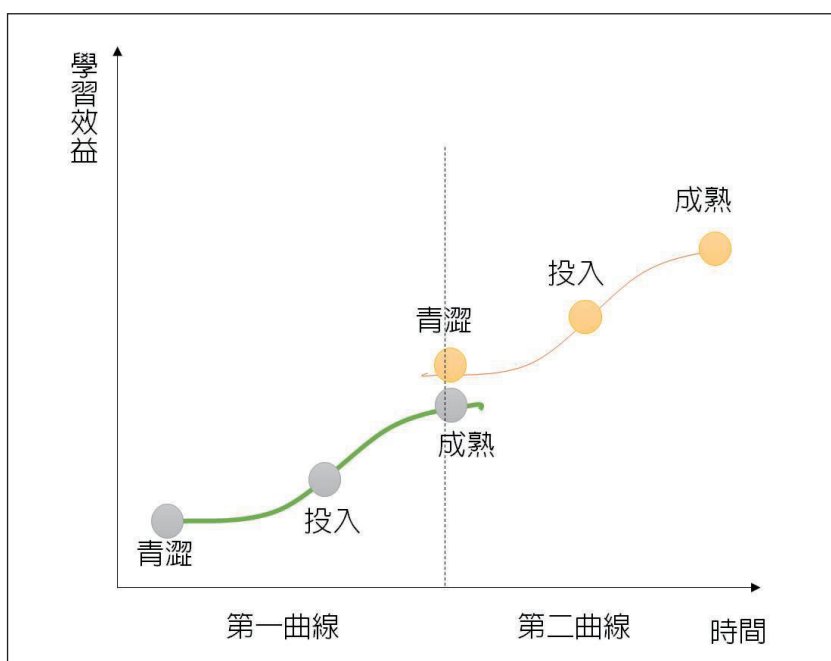
（MOOCs）同學會（以下簡稱 MOOCs）」結合主計總處知識管理（KM）系統，配合主計業務及主計系統管理所需知能，就內部控制、預算、會計、決算、統計、資訊、主計人事等7項分類，以5至10分鐘為單元之數位課程，分享及傳播主計系統之顯性與隱性知識，進一步融入學員討論與意見回饋，快速傳承人事業務經驗，升級主計人力資產。

## 二、建構「指數型社群」，提升兼辦人事團隊創新思維、動能與向心力

有了具體的MTP及優秀的人才，仍需輔以適當之績效管理工具，方能達成組織之政策與目標。因此，為了發揮指數型人力資源管理組織應有之服務力及影響力，結合社群共享概念，並運用績效管理制度及相關活動強化兼辦人事之聯結互動，擴散創新滲透力，具體作為如下。

- (一) 建立兼辦人事「團隊網絡」，發揮「核心小組」

圖3 雙S型培育曲線圖



資料來源：作者自行繪製。



功能，型塑學習型夥伴  
團隊

主計總處兼辦人事之團隊網絡，係以本處 23 位同仁為人力資源管理之核心結構，將個人層次之人事專業透過業務分享及工作輪調累積擴散形成「核心小組」，再由該小組連結 88 個一級主計機構兼辦人事形成「團隊網絡」，該網絡之聯繫除本處自行建立兼辦人事名冊以利業務聯絡及推展外，兼辦人事亦可透過全國主計網（以下簡稱 eBAS）/ 主計人事 / 人事服務窗口查詢「核心小組」之諮詢窗口，有助於雙向溝通與交流，此外，本處亦藉由辦理主計人事實務研習班、主計人員版 WebHR、主計人員訓練管理資訊系統、考績系統操作與實務解析研習班之教育訓練課程，直接與兼辦人事就主計人事相關議題及平常實務作業進行意見交流回饋，型塑學習型夥伴團隊，最終將人事服務擴散至主計體系，內化為組織根基。

(二) 運用績效管理工具，以強化社群密度及發揮效能為能精進主計人事團隊

效能，本處運用主計總處績效管理制度，將辦理職期輪調、任免遷調案件、提列主計類科考試職缺及辦理人事資料維護等執行成效納入各一級主計機構業務績效考核項目，並就其整體人事業務配合度及協辦主計總處各項活動之情形增減該項總分，以聚焦兼辦人事之團隊目標與成效，並加強該網絡之連結度。

(三) 以活潑創新的活動方式，營造團隊凝聚力

主計總處為促進主計業務創新變革精進、經驗交流與分享，每年舉辦主計節系列活動，本處為營造團隊凝聚力，近 3 年運用多元、活潑及創新方式呈現所屬主計同仁之業務成果貢獻，並分別以「數位、創新、效能」、「擁抱變革、迎接挑戰」及「優化服務、前瞻未來、接軌國際」等主題，嶄新主計節活動，俾激勵全國主計人員工作士氣、凝聚向心力。

### 三、運用「指數型科技」，翻轉主計人力資源管理

奇點大學創辦人迪亞曼迪斯 (Peter H. Diamandis) 指出 (Salim Ismail, Michael S. Malone, Yuri van Geest, 2017)，指數型科技正在衝擊全球，大幅破壞產業、改變流程，影響每個人的工作及生活，「易於使用的介面」將加速資訊技術的成長，本處透過建構知識共享網絡、資訊技術雲端化等作為，大幅增加主計人員參與共享管道與系統，提升主計服務效能。

(一) 積極參與打造「創享 (create and share) 平台」，建構人力資源共享網絡

本處與主計資訊處策略合作，藉由單一入口介面方式，整合人事便利包、MOOCs 等平台，進行知識文件盤點與分類，將原 eBAS 主計人事功能選單整併精減，以動態磚方式呈現，並透過關鍵字、全文及分欄檢索功能，迅速精確搜尋文件，另提供各一級主計機構兼辦人事按讚及留言回饋機制，亦可透過設定個人專區進行個人化管理，使用更為便利，未來亦可透過介接使用者登錄資料，追蹤觸擊數與觸擊頻率進行數據分析透

視使用行爲，進而精進各項知識文件。

(二) 整合資訊技術，人力資源管理服務雲端化

爲因應人事資訊服務雲端化、共用化與資料開放加值等政策，將人力資源管理平台由原有視窗版之操作介面轉換爲網際網路版，透過系統集中化、網頁化管理方式，達到雲端化、即時化之效益；另整合 eBAS、主計人事相關應用系統（以下簡稱 PMSWEB）及主計總處知識管理（KM）系統單一簽入（SSO）機制，藉由單一登入畫面即可辦理主計人事業務，並查詢相關法規及作業流程，有效簡化行政作業。

(三) 建置主計人員版 WebHR，建構優質人力資源管理平台

主計人員版 WebHR 自 107 年 7 月 1 日正式上線，建置 9 大子系統，計達 236 項作業功能，各一級主計機構兼辦人事透過人事服務網 ECPA 登入主計人員版 WebHR 辦理各項人事作業及查詢統計資料，各項人事資料之系統傳遞過程均建立共同驗證紀錄，無論於主計人

員版 WebHR 或 WebHR 異動資訊均公開透明，打破以往主計人力資源管理系統須以主計總處爲中介機構之中心化體系，並進一步透過與各一級主計機構雙向意見回饋進行系統增修，自上線迄今計歷經 8 次系統版本更新，系統特點如下。

1. 系統操作面：採集中式管理，毋須安裝應用程式及更新程式版本；主計人員版 WebHR 將以各機關 WebHR 個人資料及組織編制子系統爲基礎，異動資料每日將由 WebHR 自動回推至主計人員版 WebHR，毋須復以人工產製異動檔報送主計總處。

2. 業務流程面：

(1) 現行除部分不使用 WebHR 之特殊機關及事業機構，須自行至主計人員版 WebHR 維護各項人事資料外，其餘經由主計總處核定或授權各一級主計機構核定之任免、獎懲及考績等作業，經主計總處或各一級主計機構維護該筆資料並核定後，該筆資料將

自動傳輸至 WebHR，並由主計人員版 WebHR 發送待辦事項通知至 WebHR 首頁，各機關人事人員再據以更新 WebHR 資料。

(2) 一級主計機構及其所屬人員之任免、考績、獎懲等作業流程，得藉由系統介面直接報送傳輸主計總處或授權之主計機構，毋須進行檔案匯出、匯入等程序；與銓敘部銓審資料庫進行整合，就組織編制、銓敘審定、考績、退休撫卹等各項作業逕行資料交換。

(四) 主計職務招募 e 化轉型，加速人才進用流程

隨著 AI 科技發展，衝擊傳統社經運作模式，政府施政作爲亦須與時俱進，爲因應數位政府政策，主計總處自 108 年 7 月 15 日起推動機關徵才及人員應徵流程優化，將現有 eBAS 職缺通報平台進行系統轉換，透過 eBAS 首頁進行帳號單一嵌入，俾便利主計人員職缺刊登及應徵流程操作，並依職缺之屬性區分爲內陞、外補或遷調，



分別至 eBAS 之「PMSWEB」或「事求人機關徵才系統」進行線上報名，應徵人員無需再以郵寄方式寄送公務人員履歷表等資料，徵才機關（構）得於人員報名後分別至「主計人員版 WebHR」、「PMSWEB」及「事求人機關徵才系統」下載相關人事資料，簡化行政成本。

（五）有效結合資訊技術，規劃主計人員獎勵令電子化措施

行政院人事行政總處自 108 年 7 月 1 日起推動行政院所屬中央及地方各機關學校公務人員記功以下獎勵令電子化措施，惟不含主計及政風一條鞭人員，主計總處為響應政府無紙化及節能減碳政策，刻正參採其模式規劃未來能推動主計系統記功以下（含嘉獎一次、嘉獎二次、記功一次及記功二次）獎勵令電子化措施，俾簡化行政作業流程，主計人員得隨時透過線上平台進行獎勵令查詢及列印獎勵令資料等作業，以創雙贏之效。

## 肆、結語

主計系統運作之前瞻性取決於關鍵決策，而決策來自動態、綜合判斷的過程，本處近幾年來以 ExO 理論為基礎架構，運用指數函數次方成長及曲線位移概念，進行敏捷變革策略，顛覆傳統線性組織思維，積極建立自我學習之指數型人才，運用社群、科技等機制，將敏捷價值導入組織文化，俾於政經環境快速變化之際，即時進行分析與規劃，掌握策略轉折點採取行動，此外，透過科技性創新，例如，主計總處知識管理系統、主計人員版 WebHR，於現有資源服務內，以便利、簡化及整合等特色，重塑主計人事工作模式，以指數型人力資源管理組織作為打造敏捷主計團隊之磐石。最後，主計體系組織文化轉化之關鍵，有賴於建立主計團隊信任及榮譽感，根據賽奧·普里斯特利指出，社交商業等式係為連結 + 參與 = 信任 + 透明，希冀透過共同發掘目標與願景的過程，凝聚主計系統聚合力，擴增主計團隊服務效能。

## 註釋

1. 「西格瑪曲線」（sigmoid curve）是一條橫躺著的 S 型曲線，「學習曲線」亦應用此種概念，闡述最初熱情投入、持續向上成長，最終到達頂點後，下滑而行。另英國倫敦商學院共同創辦人查爾斯·韓第（Charles Handy）在 1980 年代提出「第二曲線」（The Second Curve），藉以說明組織在第一曲線仍處於優勢高峰時，即找尋另外一項發展契機，使第一曲線在向下滑落前，開展第二項成長動能。

## 參考文獻

1. Salim Ismail, Michael S. Malone, Yuri van Geest (2017)，指數型組織：企業在績效、速度、成本上勝出 10 倍的關鍵，臺北：商周出版。
2. Peter H. Diamandis, Steven Kotler (2016)，膽大無畏：這 10 年你最不該錯過的商業科技新趨勢，創業、工作、投資、人才育成的指數型藍圖，臺北：天下文化。
3. 指數型人才報到 (2017)，30 雜誌，<https://www.gvm.com.tw/article.html?id=46362>。
4. 張道宜 (2016)，大膽登峰：臭鼬工廠的祕密與心流，今周刊，<https://www.businessday.com.tw/>。
5. 蕭富元 (2016)，韓第：越過山丘 開拓你的第二曲線，天下雜誌，<https://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5076980>。
6. 找到你的「第二曲線」！在高峰時想像危機的人，才是贏家 (2016)，經理人月刊，<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/53616>。❖