第一章 緒論

「一些人力資源的預言者認為人力資源專業人員的不適任，會注定未來的失敗，而只有走入地獄；我卻寧願告訴他們如何改進以邁向天堂。」 ～Dave Ulrich

第一節 研究動機

在邁入二十一世紀知識經濟、全球化發展的時代，世界各國趨勢都聚焦在提升國家競爭力面向，期能在高度競爭、劇烈變遷的系絡環境中，達成領先優勢的地位。而在提升競爭力的前提下，政府勢必進行革新的運動，並推行全面性的再造工程，其中，在人事改革中，以「策略性人力資源管理」(Strategic Human Resource Management)取代傳統人事管理，進而提升政府效能與整體競爭優勢，成為人事行政最新的發展主流。

自從傳統的「人事管理」，轉化成為「人力資源」，演變至現今最新的「人力資本」觀念，都說明了人力所受重視的程度，已與日俱增，且成為組織競爭力的關鍵因素。政府為培育與塑造高質素競爭力、回應力與智識力的優質公務人力團隊，即須師法企業的理念，實施創新的人力管理策略。雖然面臨「政府組織精簡」、「民營化」與「法人化」的人事革新政策下，政府人力規模已相當縮減，但相較於民間企業，政府機關人力規模仍是相當龐大，且遍佈全國各地，因此，對於公務人力資源的管理應採取權變途徑尋找最佳策略角色，並運用前瞻性作

法，將政府人事革新的政策與「策略議題」(Strategic Issue)，導向引入政府機關公務人力中而達成內化的綜效。而在面對政府眾多公務人力的「內部員工」、「內部顧客」，並也是國家的「公民」時，人力資源管理就必須施行人力資源「行銷」(Marketing)作為，也就是「內部行銷」(Internal Marketing)。而人力資源的主軸就是「人」，其前提是改變人的心智，改善行政文化，建立公務人力實踐公共服務的價值基礎，且公務人力不但扮演提供服務的角色；也同時是接受服務的角色，因之，擁有滿意的內部員工、內部顧客與公民後，才能改善人力資源之活化與優質化，提供更臻完善的服務。進而提升政府競爭力與整體施政績效，創造高效率、高效能的公務人力團隊。

人力資源管理必須配合行政機關組織的整體策略，也就是因應內外環境變遷所產生的人力資源策略議題，因此，如何推行運用公部門人力資源行銷的策略與方法？推動公部門人力資源行銷時遭遇會什麼樣的問題與困難？公部門人力資源行銷應用的程度、成效為何？都是吾人所關心的問題，檢視公部門人力資源的策略議題行銷即為筆者之研究動機。

第二節 研究目的與問題

本節擬將針對本文之研究目的與研究問題作討論，茲將其分述如

下：

一、研究目的

政府內部人力資源改革最主要目的是在展現高度回應，成為民眾期盼的政府，為達成此目標，就必須從內部開始變革，也就是從「人」的革新與革心著手。面對內部與外界的要求，及本身優勢與弱點的面向下，政府為取得人民認同，須制定人力資源的政策與策略議題，以因應組織策略，而要如何將這些理念推行至全體的公務人力團隊中，就要透過與行銷方法的結合，但如要運用此一觀念於人力資源管理領域，其適用性必定受到一定程度的挑戰及討論。

據此，本文之研究目的如下：

（一）經由人力資源相關文獻、理論之檢視，並探討策略性人力資源管理的相關作為。

（二）探討政府人力資源管理部門在實施策略議題作為的現況，並理解策略議題的重要性原因。

（二）經文獻探討，了解行銷與內部行銷的理念，並與公部門人力資源策略議題結合，期能提供政府公部門人力資源行銷的概念，以順利施行人力資源政策與策略議題。

二、研究問題

根據上述研究動機與目的，本文之研究問題如下：

（一）公部門策略性人力資源管理作為與現況為何？

（二）公部門人力資源策略議題如何形成與為何須受到重視？

（三）公部門人力資源如何運用行銷策略使政策順利推行？

（四）公部門人力資源運用行銷策略遭遇會什麼樣的問題與困難？

（五）公部門人力資源行銷應用的程度、及未來發展性為何？

第三節 研究方法與限制

本節擬針對本文研究方法與研究限制之說明如下：

一、研究方法

根據前述的研究動機與研究目的，本研究擬採取質化研究方法進行研究。本研究擬採文獻檢閱方法，蒐集國內外相關之人力資源管理、策略議題、政策行銷與內部行銷之文獻，進行探討。並用個案研究、深度訪談方法，對行政院人事行政局施行之策略議題採取行銷策略建議之研究探討。

（一）文獻檢閱法

為有系統論述人力資源管理、政策行銷與內部行銷的理論與論述，本研究檢視了國內外相關書籍、期刊、論文與網路資料。包括人力資源管理與行銷的理論探討、行銷策略的理論架構與政府人力資源

管理部門政策與策略議題實施情況的探討。經由整理後，參酌理論的論述概念及實務發現，作為本研究的立論基礎，並期能有效論述行銷策略在人力資源策略議題上之發展與運用。

（二）個案研究法

個案研究是為了決定導致個人、團體，或機構之狀態或行為的因素，或諸因素之間的關係，而對此研究對象，做深入而縝密的研究，廣泛地蒐集個案的資料，徹底的瞭解個案之現況及發展歷程，並予以研究分析，以確定問題癥結，進而提出矯正的建議，其首重在個案發展的資料分析，同時，一般的研究者皆以具有代表性的個別團體為對象，經由仔細分析樣本的資料，務期從中獲致結論，以概括所屬的母群體（葉重新，2001：213-214）。

本研究以行政院人事行政局為個案，檢視其在人事政策與策略議題之行銷策略現況與發展，使吾人瞭解並提供理論與實務上之建議。

（三）深度訪談法

深度訪談法是指由受訪者與施測者就工作所需知能、工作職責、工作條件……等進行面對面溝通討論的一種方法，以廣泛的蒐集所需要的資料。學者 Patton（2002:342）認為開放性訪談蒐集質化資料，有三類途徑：一為非正式的會話訪談（Informal Conversational Interview），所有問題皆為自然產生，與談者甚至不知自己被訪談；

二為一般性訪談導引途徑（General Interview Guide Approach），訪談開始前先提出整組問題輪廓進行導引，而導引會成為訪談過程中的基本綱要，屬半結構性訪談；三為標準化的開放訪談(Standardized Open－Ended Interview)，與一般性訪談導引途徑相反，整組問題用字及編排被仔細編定，並確保受訪者都依相同順序、相同字句受訪，屬結構性訪談。

基與此，本研究擬採第二種面訪方式，也就是半結構性的訪談，即藉由對公部門人力資源管理的專家與學者面對面討論，期使此篇論文內容更加公正客觀。

二、研究限制

在理論方面，關於人力資源的文獻在公、私部門的著墨皆相當豐富；而在行銷與內部行銷的研究與文獻也有為數眾多的參考，亦有相關論文加以補充，惟在人力資源的行銷方面，仍無專著的研究，對於本研究的文獻蒐集完整豐富性恐有闕漏，尤其公部門在人力資源行銷的探討上，研究更為稀少，導致本研究分析面向無法周延，為限制之一。

在個案方面，作者本身非在行政院人事行政局服務，只能從相關

文獻、研討會資料與網站資料[1]，及與行政院人事行政局服務人員討論，而未能從組織內部來了解整個政策與議題的形成。再者，訪談對象礙於時間、金錢限制，因此無法訪問所有相關人士，僅能針對就「代表性」的專家與學者進行訪談。另者，作者針對行政院人事行政局，是基於其為政府人力資源管理的主要部門，所呈現的研究成果若要推至其他中央、地方機關或立法機關，將有其侷限性，此為限制之二。

第四節 研究範圍與流程

本節擬針對本文之研究範圍與研究流程進行介紹：

一、研究範圍

本論文以行政院人事行政局為研究對象，人事行政局為行政院人事幕僚機關，於民國五十六年九月十六日成立，動員戡亂時期終止後，經依據中華民國憲法增修條文規定，於民國八十二年十二月三十日完成組織法制化，成為行政院常設機關，負責統籌行政院所屬各機關之人事行政。本研究內容為公部門人力資源管理之策略議題行銷，行銷對象為行政院暨地方各級行政機關年度總預算所列員額及年度中經核准增加員額之現職公務人員，且試圖在人事行政局所欲推行之策略性人事政策與策略議題中，檢視其行銷策略之發展與應用狀況。

[1] 行政院人事行政局全球資訊網（http://www.cpa.gov.tw/default.htm）

二、研究流程

本論文研究從啟發至完成，依序為下列階段：

（一）研究方向確立

此階段係與指導教授確立研究方向，即研究動機與目的，並進行研究方法、研究限制與研究範圍之確立。

（二）文獻檢閱

在此階段，藉由站在巨人的肩膀上，經先前學者之著作與研究成果經驗，理解人力資源管理與行銷相關理論，作為研究的立論基礎。

（三）研究設計

在本階段中，依據文獻檢閱及相關資料的探討結果，擬定本研究之研究架構，並著手進行深度訪談，以擷取真實實務經驗與客觀資訊，以期為解決研究問題而能獲解答。

（四）公部門人力資源之策略議題與行銷發展狀況分析

此階段針對人力資源的策略議題與行銷狀況，根據訪談結果及相關資料進行討論，以瞭解人力資源策略議題行銷的現況與未來發展。

（五）結論與建議

本階段即將先前研究之論述成果，討論形成本文之研究發現及其意涵，並提出建議，希冀提供理論與實務方面之貢獻。

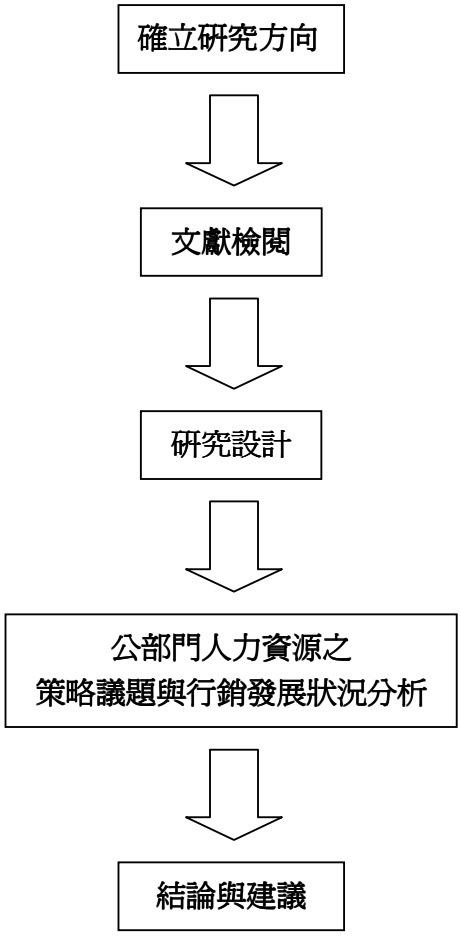

圖 1-1 本文之研究流程

資料來源：作者整理