

出國報告（出國類別：考察）

歐洲地區中央銀行
策略性人力資源管理實務運作
—以法國央行、德意志聯邦銀行
及英格蘭銀行為例

服務機關：中央銀行

姓名職稱：朱靜郁 科長

派赴國家：法國、英國

出國期間：101年9月7日至101年9月21日

報告日期：101年12月18日

摘 要

中央銀行在中央政府機組織中性質較為特殊，由於其資本來自於國庫，且編有營業預算，所以具有國營事業之性質；另一方面，中央銀行就貨幣、信用、外匯政策等主管事項，對金融機構或有關交易，亦得訂定行政命令加以管理，分擔政府公權力之行使，而具有行政機關之性質；央行職員人事管理係依中央銀行人事管理準則辦理，央行獨立行使職權，兼具行政機關與事業機構屬性，不同於一般行政機關，其人力資源管理與一般行政機關之人事管理有所差異。

從事策略性人力資源管理，是央行人力資源管理的必要途徑，本文擬從 Ulrich 所提出的人力資源從業人員「策略夥伴」、「變革領導者」、「員工支持者」及「行政專家」的四種角色，介紹策略性人力資源管理，其次說明人力資源從業人員的各種角色在法國央行、德意志聯邦銀行及英格蘭銀行等之實務應用情形，另就各該國央行人力資源管理實務運作對我國央行人力資源管理之啟示等，提出心得及建議。

目 次

一、考察目的及過程.....	3
二、本文結構及內容概述.....	5
三、策略性人力資源管理之意義.....	6
(一)「策略夥伴」角色.....	9
(二)「變革領導者」角色.....	9
(三)「員工支持者」角色.....	10
(四)「行政專家」角色.....	10
四、策略性人力資源管理在各國實務應用情形.....	12
(一)「策略夥伴」角色.....	12
(二)「變革領導者」角色.....	13
(三)「員工支持者」角色.....	15
(四)「行政專家」角色.....	16
五、心得及建議.....	18
(一) 結論.....	18
(二) 對我國央行人力資源管理之啟示.....	19
參考資料.....	26

歐洲地區中央銀行策略性人力資源管理實務運作 —以法國央行、德意志聯邦銀行及英格蘭銀行為例

一、考察目的及過程

人力資源管理的角色及策略，面臨著不斷地調整、演進，以往著重於人力資源行政、活動等研究，已逐漸改為組織與人力資源之互動影響。所謂人力資源管理係指會對組織內人員直接影響的管理決策或行政行為，人力資源必須配合組織的策略考量，組織內的人員也是策略性投資的一種，同時也是組織競爭優勢的主要來源。

為瞭解先進國家中央銀行人力資源實務運作，以期作為我國央行策略性人力資源管理政策及規劃之參考，101 年度出國計畫「歐洲地區中央銀行策略性人力資源管理實務運作」，除參加法國央行舉辦之人力資源管理研討會外，並赴英格蘭銀行考察其策略性人力資源管理及規劃等實務運作。

本項考察行程，於 9 月 7 日啟程，9 月 8 日抵達法國巴黎，9 月 10 日至 14 日參加法國央行舉辦之「人力資源管理及訓練」研討會；9 月 17 日啟程赴英國倫敦，進行英格蘭銀行之考察參訪行程，9 月 20 日自英國倫敦搭機，於 9 月 21 日返抵台灣；其執行內容包括：

(一) 參加法國央行於 9 月 10 日至 14 日舉辦之「人力資源管理及訓練」(Human resources: management and training) 研討會，其研討重點包括：人力資源之變革管理、央行員額策略議題、人力規劃、生涯發展等。

研討會之進行，主要係由法國央行、德意志聯邦銀行說明各該行之人力資源管理實務運作現況；其中研討會參加人員係來自各國央行或貨幣管理當局人力資源代表，包括其他來自亞美尼亞、保加利亞、南韓、吉布地、海地、義大利、約旦、哈薩克、黎巴嫩、馬達加斯加、摩洛哥、墨西哥、蒙特內哥羅、菲律賓、捷克、羅馬尼亞、俄羅斯、塔吉克、突尼西亞、烏克蘭、歐洲央行等 26 個國家央行或貨幣管理當局之代表，總計 36 個參訓學員。

本項人力資源管理研討會，部分參訓學員需針對指定議題進行各該行之人事業務專題報告，如義大利央行之績效管理及評核制度、歐洲央行組織發展之人事面向、哈薩克央行之訓練管理、馬達加斯加央行之薪資體系、南韓央行之訓練方案、蒙特內哥羅央行之人力資源管理等。參訓學員並分三組進行個案分組討論，分別為「員工身心靈健康」(英文討論)，由德意志聯邦銀行人資人員主持；「能力管理模式如何運用至央行之訓練發展」(英文討論)，由巴林央行訓練發展部門主管主持；「身心靈健康之重視」(法文討論)，由法國

央行人資人員主持。本次係參與由巴林央行訓練發展部門主管主持「能力管理模式如何運用至央行之訓練發展」之分組討論議題。

(二) 考察英格蘭銀行之人力資源管理：本項考察行程，係由本行駐倫敦代表辦事處安排拜會參訪，由英格蘭銀行人力資源部門訓練發展經理 Lisa Mayocchi 負責說明該行組織架構、人力資源管理政策、人力資源管理實務與政策之規劃、訓練及管理發展架構與方案等，並就本行人力資源管理實務運作情形互相交換意見，進行討論。

二、本文結構及內容概述：

策略性人力資源管理的觀念在於整合與調適，其目的在於希望藉由能夠連結組織策略目標的人力資源管理來達成組織績效，與組織內各業務單位保持一致性，追求組織內部人員的認同，充分發展與運用人力，同時逐漸修正或調適人力資源管理策略，以求人力資源管理實務能結合組織目標，達成組織績效目標。

中央銀行在中央政府機組中性質較為特殊，由於其資本來自於國庫，且編有營業預算，所以具有國營事業之性質；另一方面，中央銀行就貨幣、信用、外匯政策等主管事項，對金融機構或有關

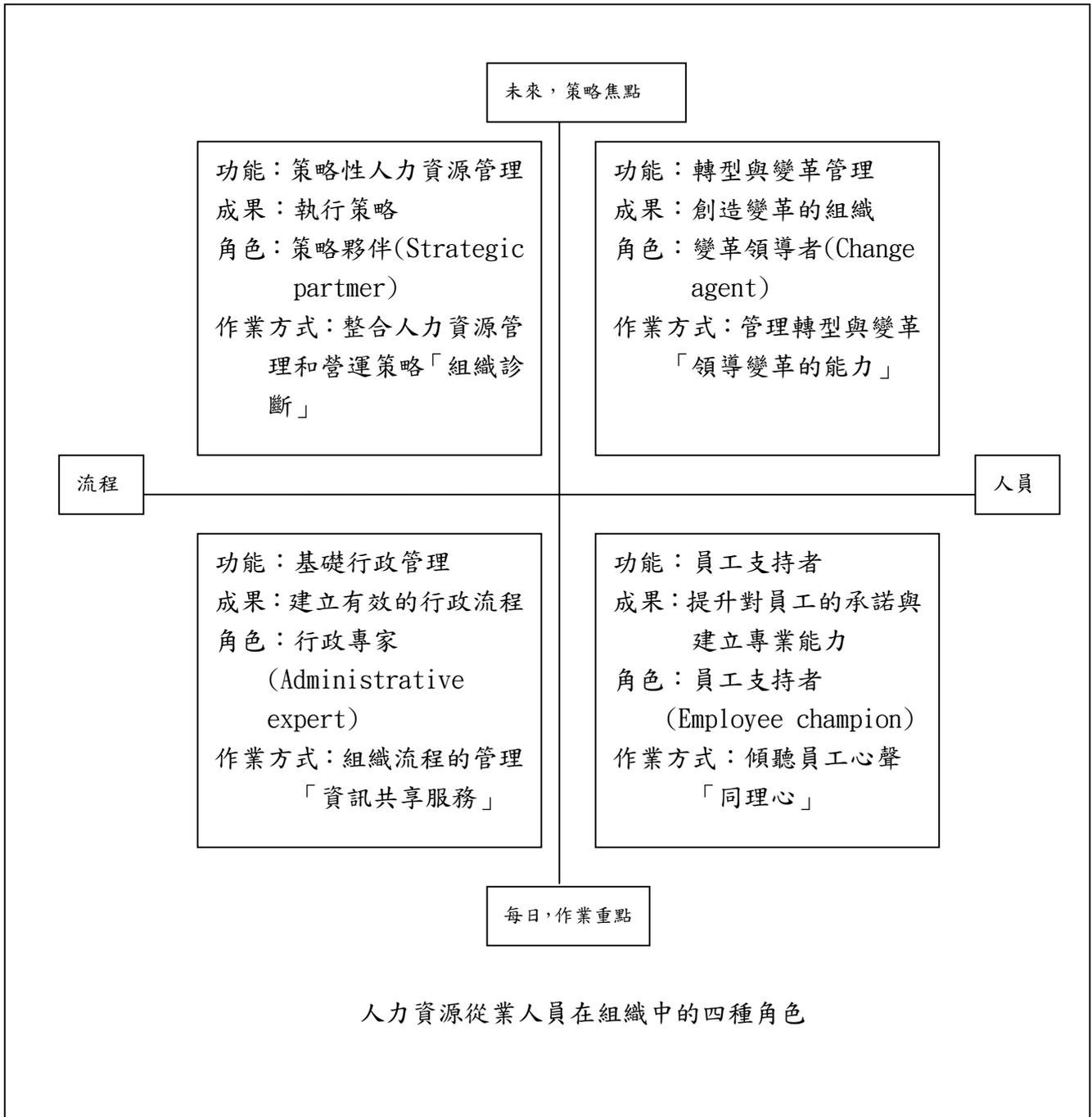
交易，亦得訂定行政命令加以管理，分擔政府公權力之行使，而具有行政機關之性質；央行職員人事管理係依中央銀行人事管理準則辦理，央行地位特殊，獨立行使職權，兼具行政機關與事業機構屬性，不同於一般行政機關，爰中央銀行人力資源管理與一般行政機關之人事管理有所差異。

從事策略性人力資源管理，是央行人力資源管理的必要途徑，本文擬從 Ulrich 所提出的人力資源從業人員「策略夥伴」、「變革領導者」、「員工支持者」及「行政專家」的四種角色，介紹策略性人力資源管理，其次說明人力資源從業人員的各種角色在法國央行、英格蘭銀行及德意志聯邦銀行等之實務應用情形，另就各該國央行人力資源管理實務運作對我國央行人力資源管理之啟示等，提出心得及建議。

三、策略性人力資源管理之意義

策略性人力資源管理（strategic human resource management）是強調整合和適應的概念，著重在人力資源的管理能夠與組織的策略目標和需求相整合、人力資源政策能夠適應組織內、外環境的變遷而隨時調整。組織對於人的管理，已由行政及事務層次，提升至策略層次，並已反映出人力資源工作本質的改變。

注重策略管理的人力資源，應瞭解人力資源從業人員的角色，傳統人力資源管理大多以選才、育才、用才、留才的方式來定義人力資源管理的功能，而 Ulrich(1997)則提出人力資源從業人員的角色，以其可達成之效果作為角色劃分之依據，而不是以人力資源的作業方式作為區分。Ulrich 依據人力資源可達成的效果，將策略性人力資源從業人員的角色區分「策略夥伴」、「變革領導者」、「員工支持者」及「行政專家」四種角色。如下圖所示，以橫軸與縱軸區分成四個面向，縱軸代表人力資源人員短期（每日）作業重點到長期（未來）的策略焦點，橫軸代表流程導向到人員導向。



在此先就前述人力資源從業人員之四種角色說明如次：

(一)「策略夥伴」角色：人力資源從業人員需將人力資源實務結合組織策略，亦即人力資源從業人員所扮演的角色是策略夥伴，協助組織達成目標；「策略性人力資源管理」是指人力資源從業人員參與組織策略之流程，提出如何將策略落實至政策執行，設計出符合組織目標的人力資源管理實務。人力資源從業人員須成為組織的策略夥伴，將人力資源的制度結合組織的策略目標，並以組織經營目標作為人力資源要達成之標的，並為組織設定人力資源優先要務；人力資源從業人員須協助檢視組織內外部環境並參與規劃、制定組織目標流程，同時致力於將組織目標轉化為行動，並設計符合組織目標的人力資源實務。

(二)「變革領導者」角色：人力資源主管人員應協助組織找出變革管理的方法，以過去的經驗為基礎，找出組織在適應外在環境時面臨的問題，建立信任關係，解決問題，並擬訂出解決計畫及方案，付予行動；「轉型與變革管理」指的是人力資源從業人員必須要能瞭解到外在環境的變化對組織的影響，進而適時建議相關的人力資源管理措施；變革領導者是透過轉型及適應變化的外在環境來協助組織營運，以診斷組織、推動再造工程、傾聽員工並回應；人力

資源從業人員參與組織變革的流程，協助組織化解變革的阻力，並在變革過程中扮演良好的溝通媒介，以協助組織適應外在變革。

（三）「員工支持者」角色：協助員工找出其工作專業能力及工作承諾，提升其對組織的貢獻；傾聽並回應員工需求、設法提出能滿足員工需求的行政措施，人力資源的從業人員必須要能獲得同仁的支持與信任，以同理心的態度處理業務；員工支持者是藉由提升員工之承諾與專業能力，維持員工對組織之高度貢獻；瞭解員工需求並確保員工需求獲得滿足。

（四）「行政專家」角色：人力資源從業人員的行政任務，包括設計有效且可執行之人力資源管理模式，包括人力資源管理資訊系統、訓練方案、績效評量、陞遷制度等，以有效管理組織內之人力資源。「基礎行政管理」指的是提昇行政品質與效率，善用資訊科技簡化作業。行政專家是透過設計更有效的人力資源制度，節省成本，建立一套完整的人事行政政策，如選才、用才、育才、留才等；並妥善運用資訊科技，整合人力資源相關資訊，提高工作效率，降低成本並增進服務品質。

人力資源從業人員透過策略之執行、提升行政效率與員工承諾、以及促進文化變革，為組織創造價值。而扮演任何一種角色的

人力資源從業人員必須尊重其他的專業人員，所有角色需整體搭配始能成功。人力資源管理於組織內之運用，在不同的階段，各有其應有的角色、功能及目標，組織對於人的管理，由事務功能層次，提升至行政事務層次，進而提升至策略層次，即反應出人力資源管理本質之變遷。

就前述人力資源從業人員的角色來探討中央銀行的策略性人力資源管理，似宜以策略性的人力資源發展，結合組織之目標；另一方面則應持續發展與核心職能有關之能力，建構具有競爭優勢之核心職能，以維持良好之組織效能。

另有關分組討論之「能力管理」(Competence Management)，所謂「能力」係指工作上所需要的知識、技術與技能，應用正確評估方法或工具就可以了解每一職位所需具備的能力水準，其工作行為是否符合管理上的需求；是一種以「能力」為發展的管理模式，目前在實務界的應用包括甄選、績效管理、接班人計畫、生涯規劃等人力資源管理的各項活動上，期使組織在進行人力資源管理工作時，更能適才適所。其進行方式為成立專案小組，聘請專業顧問公司進行評估，進行員工管理能力的一種調查，常透過問卷、觀察、或訪談等方式，來找出組織內各個職位的能力模式。

四、策略性人力資源管理在各國實務應用情形

本文擬就人力資源從業人員所扮演的角色來說明法國央行、德意志聯邦銀行、英格蘭銀行其策略性人力資源管理之實務應用情形。

(一)「策略夥伴」角色：

在面臨全球化、科技、變革等挑戰下，各國央行均採策略性的人力資源管理方式來因應，諸如組織變革、員額精簡、專長轉換訓練、鼓勵退休、部分工時等措施。

法國央行其於訂定相關人力資源管理措施時，均會考量央行之中、長期策略目標，由總行訂出政策方向後，供總行及分行人員執行，例如甄選專業人員需配合央行之策略目標，確認出所需之職能內容，訂出合宜的專業人員甄選方案；有關訓練方案方面，則針對一般人員及專業人員設計出符合各個職位需求的訓練計畫。

為因應挑戰，德意志聯邦銀行所採行主要之策略性人力資源管理措施包括：配合限齡部分工時制之施行鼓勵提早退休，進用薪資水準較低之新進人員，可節減人事費用；實施第二專長轉換訓練，包含核心職能之訓練，及各項業務訓練，以利該行員工職務調整。鼓

勵部分工時制度，以求彈性運用人力：部分工時人員依其實際工時領取薪資。

英格蘭銀行的核心目標為「貨幣穩定」及「金融穩定」，為使人力資源政策能符合組織目標，其人力資源主管均會參與各項政策或會議，以期其部門之政策能符合央行目標，如訓練政策、管理發展方案之制定等，並適時調整領導及管理型態。

（二）「變革領導者」角色

考慮外在環境及數位科技的變化，法國央行找出未來可能變動的外在環境資源來擬訂人力資源管理政策，例如瞭解新的金融產品、業務與資訊技術，俾供該行擬訂合宜甄選及訓練方針，以迎接或適應未來的挑戰。另因應歐洲央行成立後，法國央行須裁減部分分行，除鼓勵提早退休外，並針對分行內僅具有出納專長之櫃檯人員實施第二專長轉換訓練，以利其職務調整作業。為因應變革管理之需求，法國央行認為目前該行人力資源面臨的挑戰包括：為提升服務品質與降低成本，人力資源管理系統需因應新科技之發展重新規劃、知識管理的重要性、及管理階層與工作型態的變革，更突顯出人力資源管理應與時俱進。

為因應外在環境的變化，德意志聯邦銀行實施員額控管以達裁減部分分行之政策目標，其員額控管方式，除了將規模較小之分行人員調整至規模較大之分行外，並將各分行人員進行大規模的調動，多數係將人員調到德意志聯邦銀行總行，並且實施第二專長轉換訓練，鼓勵員工的輪調，除可達成員額控管目標外，可進行人員的培訓。並提供優惠退離措施予自願離職人員。但是，有關人員輪調或離職資遣，均秉持的人力資源的基本原則：以人道關懷的方式為出發點，不使用解雇方式；此亦為該行執行策略性人力資源管理強調的重點。

英格蘭銀行則妥善運用資訊技術，簡化部分行政流程，進而裁減部分櫃檯人員；其於新進人員之甄選，則著重在其專業性，不論是基層人員或中階管理人員之進用，除了金融專業之要求外，部分職位亦要求具有相關專業證照，如律師、會計師、稽核人員等；或將其觸角擴至其他國家，尋找合適之專業人選。另著重職務代理及接班人計畫，規劃培育出優秀之專業人才，以利接班。

歐洲央行的人力資源管理面臨的變革挑戰包括文化及性別差異的管理、該行 45%以上的員工在 41-50 歲間，將面臨經驗傳承問題、如何將組織策略明確告知員工、有效激勵員工等。

（三）「員工支持者」角色

法國央行在年度考核時，聽取員工需求，以面對面訪談、電子郵件、或書面方式進行；重視世代差異之管理，並將獎勵及獎金機制作為人力運用之一環；必要時，開設有關心靈等訓練方案，提供員工調節壓力之紓壓方式。

德意志聯邦銀行在進行任何人事管理措施時，均強調以人倫關懷、尊重同仁之服務方式為出發點，不使用解雇及強迫性裁員方式，並成立協調單位（coordination unit）負責相關事宜。其於人員輪調時亦會提供相關協助，如輪調意願之調查，房舍之協助或房租津貼之補助等。就德意志聯邦銀行人力資源變革管理之概念來看，其目標在於：在執行結構改革之同時必須加入人道關懷、避免強迫性的裁員、並以提升員工的專業能力為目標。

在面臨此議題時，英格蘭銀行認為人力資源人員應具備的主要能力包括：個人可信賴性、充分瞭解組織、能夠影響決策者的能力、熟悉人力資源實務工作、良好的人際關係、文化改變的能力、回應管理需求、診斷能力、可以平衡長短期需求等等各種能力。

另不論是法國央行、德意志聯邦銀行、英格蘭銀行，均非常重

視員工身心靈健康(Staff wellbeing)，包括身體健康及心靈健康。
英格蘭銀行提供之措施包括：

1、身體健康之措施：專業諮詢中心、醫療中心、勞工安全衛生檢查及評估、健身中心等，其中部分係以使用者付費方式進行，惟其支付金額，相較於一般市場上所提供相同設備之付費水準而言，便宜許多。

2、心靈健康：員工專業諮詢人員，須重保密措施，以紓解員工壓力，必要時須轉介到外部的專業諮詢中心，並於午休時間舉辦有關心靈紓解之課程。

有關員工支持者之角色運用，捷克央行及摩洛哥央行等均提供行員優惠之存款及貸款措施，以期行員無後顧之憂，得專心致力於工作；另歐洲央行的會員國行員，亦可利用歐洲央行於各地的渡假中心登記使用。

(四)「行政專家」角色

考量世代差異之使用習慣，法國央行運用新科技及雲端資料庫，提供管理人員及新世代妥為運用其人力資源系統或服務，提升

服務品質；另有關訓練方案的執行，每年會針對央行之主要業務功能擬訂訓練計畫，包括專業訓練、一般訓練、管理人員訓練等，並針對各項訓練需求設計出合宜的訓練方式並佐以合適之訓練成果評估方案，一天、二天、研討型或講授型、即時評估或半年成果評估等。

德意志聯邦銀行妥善利用資訊科技執行人力資源管理措施，例如：內部職務出缺得運用內部網路資訊公開；引進「個人」工作時間的概念：例如運用網路，在家工作等、強化員工生涯規劃及個人發展，提供部分工時制度及報酬方式，使人力資源管理彈性化。結合組織策略與個人生涯發展策略；鼓勵專長轉換訓練，以訓練員工第二專長，除儲備該行人才外，亦有利於鼓勵員工轉換跑道或行員輪調之施行。或鼓勵員工從事與該行核心職能有關之專長訓練，以利人員調動等等。

英格蘭銀行人員之甄選，採網路徵才方式進行。在央行網路徵才之網頁上即明確定義出，央行工作之特殊性，以吸引人員應徵，再區分應徵工作之種類：如經濟博士、應屆畢業生、有經驗之專業人才、電腦技術人員、有經驗之電腦人員等。網頁上明確介紹中央銀行之工作、文化、學習與發展、薪資及紅利、一般問題，以提供有興趣應徵人員之參考。遴選過程則依所需進用人員之條件，訂出

不同的要求，例如相關之證照、數理測驗、筆試、面試、電話訪談、論文發表、甚至心理測驗等。

在該行的訓練學習資源網站上，主管及員工皆可查詢所有資源，並線上預約訓練課程，包括所有有關的職能訓練等；其他諸如電子化線上學習、書本等之出借、語言訓練、央行資訊中心等，運用資訊科技，並使用多元化方式進行員工之訓練與發展。

有關各項行政措施之運用，例如義大利央行的獎金發放，係將解決組織問題、效率與效能、特殊貢獻、及目標達成有關特殊表現等納入考量因素，以期達激勵效果。

研討會分組討論之「能力管理」(Competence Management) 議題，其應用於人力資源管理之實務經驗，包括巴林央行應用於甄選活動、菲律賓央行及捷克央行應用於訓練計畫等，其優點為具客觀性，不受人情壓力影響；但相對時間成本高，需與由專業顧問公司進行評估，僅適用於部分較不具變動性的職位。

五、心得及建議

(一) 結論

以 Ulrich 所提出的人力資源從業人員的四個角色及各國央行實務運作情形，提出人力資源管理之參考方向及建議：

1、就成為組織的「策略夥伴」而言，是一個全新的挑戰，人力資源從業人員必須學習與組織核心職能有關的專業知識，並培養自己的專業能力，才能深入分析組織的相關業務。

2、就成為組織的「變革領導者」而言，人力資源的從業人員必須要能瞭解到外在的變化對組織的影響，隨而適時建議相關的人力資源管理政策或方針，並化解組織內部抗拒改革的阻力。

3、就成為組織的「員工支持者」而言，人力資源的從業人員必須要能獲得同仁的支持與信任，站在同仁的角度著想，以同理心的態度處理業務，適時反映同仁心聲。

4、就成為組織的「行政專家」而言，人力資源從業人員仍須處理例行性的行政業務，除了善用資訊科技來簡化作業、提昇品質及效率、降低成本外，亦可善用資訊科技提供業務單位主管有效運用屬員相關之人事資料，除了可以改善傳統刻板的人事業務形象外，亦可提昇人力資源從業人員的信任度。

(二) 對我國央行人力資源管理之啟示：

策略性人力資源管理係指，整合組織中有關「人」的管理，與組織所欲達到「目標」之決策，以使二者成為策略性的關係。具體而言，策略性人力資源管理，是指組織透過對人有關的管理實務、政策與策略的一種整合的措施。這種措施受到組織策略、組織架構以及社會經濟系統的影響而決定，同時，此種以人為主的策略性整合安排，也對決定它的各種組織策略、組織架構以及社會經濟系統產生影響；應以前瞻性、挑戰性及組織目標與個人生涯發展目標之結合等面向來規劃人力資源的管理與發展，本文並以 Ulrich 所提之人力資源從業人員的四種角色說明如次：

1、「策略夥伴」角色：

經由核心價值及核心職能之界定，來幫助策略性人力資源管理之施行，英格蘭銀行之核心價值及核心職能，明確揭露其工作目標，易使行員有一遵循方向。組織目標的確認有助於發展策略性人力資源管理，使得業務單位與管理單位皆有一致性的目標，並有助於人力資源管理與央行核心價值之連結。

業務單位主管及高階主管人員之支持亦不可或缺，人力資源從業人員可透過溝通及協調，獲取支持；即業務單位主管亦須瞭解人力資源的策略目標及措施，以結合組織目標並提升績效；而高階主

管的支持與否亦為組織內部策略性人力資源管理措施執行成敗的關鍵因素。

我國中央銀行法第二條明定本行之經營目標為促進金融穩定、健全銀行業務、維護對內及對外幣值之穩定、於上列目標範圍內，協助經濟之發展；本行人力資源管理之政策與執行，均應在前述經營目標內予以妥善規劃，另應與各業務單位主管溝通協調，除傳達相關人力資源管理目標與措施外，亦可獲取各業務單位主管之支持，以整合本行經營目標與人力資源管理政策，善盡策略夥伴之角色。

2、「變革領導者」角色：

訓練發展方案、激勵方案、甄選方案等，均需考量外在環境變化，並善用資訊科技訂出可行合宜之方案；例如法國央行、德意志聯邦銀行為因應歐洲央行成立，須裁減分行及人力，所採行之相關人力資源管理措施包括優惠退離、第二專長訓練等，另為因應全球化及新金融商品之產生，英格蘭銀行之甄選方式有適度之開放，俾吸引適格之金融專業人才；人力資源從業人員須體認到組織外在環境與情勢之變化，適度調整人力資源政策。

本行為響應政府擴大就業政策並配合經營發展需要，近二年配

合行政院政策，辦理理專案精簡之優惠退離措施，另進用年輕優秀人員回補本行出缺人力需求，係配合政策並考量外在環境與情勢所辦理之人力資源管理措施之一；退離人員多屬經驗豐富之資深人員，回補人員則均屬年輕之優秀人力，為確保相關實務經驗傳承，似可就知識管理與人力培育方面妥為擬定相關人力資源管理措施。

3、「員工支持者」角色：

應重視員工身體及心靈的健康，英格蘭銀行為重視員工身體健康，行內設有健身設施，並有小型渡假中心，或與其他健身中心簽訂特定合約，以使用者付費方式管理，提供行員運動休閒的設施，展現其重視員工身體健康的一面；另外並設有專門諮詢人員，幫助員工解決問題（包括家庭、財務等方面的困擾），認為員工在身心靈健康的情況下，可以為該行帶來最佳的工作績效；重視員工所發生的問題，適時提供建議或轉介至合適的醫療單位就診，展現出其重視員工心靈健康的一面。

員工的身心健康是央行無形的資產，強化員工心理困擾的預防與協助，或可適時在諮商人員或專業協助人員的引導下，促進同仁自我成長。人力資源管理人員扮演著結合組織目標與人力資源管理政策的角色，基於員工支持者的角色立場，在提供諮詢意見時，較

能受到員工的信任。另人力資源管理的出發點是以服務同仁為首要目標，應重視人道關懷，德意志聯邦銀行所堅持的人倫關懷，重視同仁的感受，以人道關懷的出發點來從事相關的人力資源管理，或許可做為人事人員從事人事業務時的一個省思方向。人事人員已從管制的角色轉換為服務的角色，更應以同理心展現出對同仁的關懷；人事人員不僅是組織人力資源的策略夥伴，更須扮演員工關懷者等角色，如同時兼具，即為成功的人事人員。

員工身心靈健康為近年來各國央行重視之議題，本行人力資源管理應持續加強重視員工身心靈之健康之人事措施；另於提供人事服務時，除本身應具備之人事專業外，應以同理心出發、尊重關懷同仁，可提高本行同仁對人事業務之支持，有利於人事業務之推動。

4、「行政專家」角色：

可著重於人力資源管理資訊系統之結合與發展，包括橫向之連結與縱向之運用；橫向之連結，係指各個人力資源子系統間之相互連結及運用；而縱向之運用，則指業務單位如何使用人力資源系統所提供之資料做為人力運用；合宜的人力資源管理資訊系統發展，有利於業務主管重視該部門的人力資源管理，亦有利於業務主管成為人力資源管理的策略性夥伴。

「行政專家」角色之發揮，其於擬制相關人事規章時，應妥為考量本行實務運作狀況，訂定彈性且符合本行需求之人事規章，俾供執行；其於執行時，亦應遵循原擬制之目標及原則。本行於本行人事管理準則發布施行後，相關人事規章之檢討修正，係屬建置本行人力資源管理措施基礎行政管理之一環，其於實際執行時，亦應遵循原擬制之目標與原則，始能充分發揮「行政專家」的角色功能。

人力資源管理已從提升工作效率轉為創造核心競爭力，人力資源觀念也由成本導向轉為價值導向，人事行政措施的決策，也從回應型轉為預應型；人力資源從業人員的角色亦應從單一作業性角色轉成多元策略性角色。本行人力資源管理，如欲充分發揮 Ulrich 所提出之人力資源從業人員在組織中的四種角色功能，應視各項業務需要，於日常業務處理中善盡各項角色功能。

各國因國情不同，人力資源管理及政策發展方式亦各有差異，本行可參考他國的人力資源管理理念，適時運用於相關人力資源管理工作。人力資源管理工作，不僅在於例行性行政業務的達成，還須能準確傳達工作所創造的價值，就央行人力資源實務上來看，央行人力資源從業人員畢竟不是財務金融專家，不論是策略夥伴、變

革領導者、員工支持者、或是行政專家等各種角色達成，人力資源從業人員有必要充實本行各業務單位及所屬中央印製、造幣兩廠業務概要，並與各業務單位主管密切合作，而業務單位主管也須與人力資源從業人員密切協調，才能達成良好的人力資源管理工作，創造雙贏的合作夥伴關係。

參考資料

1. Ulrich, D., (1997). “Human Resource Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results.” Harvard Business School Press.
2. Benoît Forin, Introducing Banque de France.
3. Marie-Anne POUSSIN-DELMAS, Human Resource Strategy.
4. Pascal Khayat, Human resources : management and training: Moving towards the HR web 2.0.
5. Carola Lache & Annika Bar, Training at the Deutsche Bundesbank.
6. Carola Lache & Annika Bar, The general HR strategy @ Deutsche Bundesbank.
7. Carola Lache & Annika Bar, Staff motivation at the Deutsche Bundesbank.
8. Lisa Mayocchi, BoE Management Development Framework.
9. Hussain Shaheen, Competence Management Framwork:

Implementation in Central Bank of Bahrain.

10. Jean-Charles Sevet, Integrating HR dimension in Organisational Development Projects.
11. Seung-cheol, Lee, About BOK & Training Program.
12. Andrea Mele, The remuneration system in the Bank of Italy.
13. Lars Michalik, HR Management at the ECB & Current challenges.