

人事主管工作壓力之分析與探討

許惠妙¹ 張婉珍^{2*}

¹交通部航港局

¹國立空中大學公共行政學系
台北市和平東路三段一巷一號
新北市蘆洲區中正路 172 號

²僑光科技大學應用英語系
台中市西屯區僑光路 100 號

摘要

本文旨在分析中階人力資源主管之工作壓力。本研究共分為四大部份。第一部份為前言，主要說明研究背景、研究目的等概況。第二部份為文獻回顧，包含闡明工作壓力的定義、介紹相關壓力理論、以及解釋壓力源。第三部份則說明研究方法，本研究採深度訪談之質性研究，研究對象共六位。最後一部份為研究結論與建議。本文指出影響人事主管工作壓力來源主要為組織設計的多重專業化分工和組織文化模式，前者導致組織多重領導與行政命令多元的相對困境，後者則是緩步形成的組織文化對人事主管產生的隱形工作壓力。

關鍵詞：人力資源管理，人事主管，工作壓力

Analysis and Discussion of the Working Pressure of HR Supervisors

HUI-MIAO HSU¹ and WAN-JENG CHANG^{2*}

¹*Maritime and Port Bureau, Ministry of Transportation and Communication;
Department of Public Administration, National Open University
No.1, Ln. 1, Sec. 3, Zhongxiao E. Rd., Taipei City, Taiwan, R.O.C.
No.172, Zhongzheng Rd., Luzhou Dist., New Taipei City, Taiwan, R.O.C.*

²*Corresponding author: Department of Applied English, Overseas Chinese University
100, Chiao Kwang Rd., Taichung 40721, Taiwan, R.O.C.*

ABSTRACT

This paper focuses on the analysis of working pressure of HR supervisors. This research includes four major sections, which are structured as follows. The first section is an overview which includes background and purpose of this study. The second section is a literature review which

* 通訊作者(corresponding author*)



involves studies of pressure. The third section summarizes the results of interviews with 6 HR supervisors. Finally, the paper ends with conclusions and recommendations. The authors argue that the institutional design and institutional culture co-constrain HR supervisors' working performance: the ramification of institutional design leads to the paralysis of HR supervisors' positivism while institutional culture and lack of efficient communication breed members' inability from within.

Key Words: Human resource management, HR supervisors, working pressure

一、前言

這是一個競爭的時代，人們的生活無不緊張忙碌，所以「壓力」一詞，幾乎成為職場上共通的話題。依據心理學上所說，壓力如果沒有適當的紓解，會造成緊張、焦慮、挫折或與人衝突等行為，如此，在職場上，易破壞人際間的和諧，降低工作品質、影響工作績效，甚至發生高缺勤率、高離職率、產生職業災害，降低生產力，甚或影響個人的身體健康，阻礙組織的發展(許惠妙，2003)。所以，培養良好的組織氣候，紓解工作壓力非常重要。

孔子說：「其人存，則其政舉；其人亡，則其政息」，又說：「為政在人」。國父也說：「中興以人才為本」。考試委員蔡良文博士引述美國甘迺迪總統所說：「人力才是基本資源，是轉變其他資源，供人類受用不可或缺之因素」(蔡良文，1999)，足見人力資源對國家社會發展之重要性。

人力資源的獲取、維護、激勵、以及運用與發展之全部管理的過程與活動，屬於人力資源管理的範疇(黃英忠、吳復新、趙必孝，2005)，換句話說，人力資源管理者最主要的工作，在於延攬人才、培育人才、激發員工潛能以及提升組織效能。欲達成上述之目的，必需研訂各項法令、建立相關制度，以作為員工共守之規範。這些規範透過人力資源管理單位專責執行，因此員工的權益問題，機關人力之充足否、人員素質之良否，都屬於人力資源管理者的職責，形成人事就是服務的概念。所以人力資源管理單位背負著屬於「人」的全部事務，為所有員工權益把關，做好是應該的，稍有不周，則成眾矢之的。尤以機關資源有限，僧多粥少，難以盡人滿意，更易遭致埋怨。就因為如此，人力資源管理者有其工作壓力。

目前政府對於人事人員採一條鞭制度。所謂人事一條鞭，就是人力資源主管同時受到本機關首長及上級人事機構主管之指揮監督，其旨在貫徹人事制度。在業務執行上配合機關首長指示執行，然所適用之法規及實施程序，則需接受上級人事機構之監督考核。研究者服務於公務機關，從事人

事工作近 32 年，擔任人事主管也有 25 年，對於該職務承擔的責任感受頗深。中階人力資源主管，承上啓下，除配合機關首長辦理人事業務，尚須接受上級人事機構的監督，又要督導所屬機構之人事業務，這個角色的拿捏，需具巧思，是否壓力較大，引起研究者探討動機。

茲為使本研究具客觀性，並增加其探討之廣度，於是以質化訪談方式，就教於 6 位行政院二、三級機關之中階人事主管，希望蒐集該等主管的看法、感受及因應之道，來探討中階人力資源管理者是否有共通的壓力？其工作壓力程度？壓力源為何？通常如何紓解？等問題。探討的結果，可以作為其他人力資源管理者之參考，並做為壓力紓解之借鏡。

二、文獻回顧

在「全國博碩士論文網」中有很多關於「壓力」之論文，各研究者對於會產生工作壓力之因素，包含工作負荷過重、工作責任過高、工作權缺乏保障、工作安全度及工作熟練度不足、業務認知度較差、專業素養缺乏、工作時間急迫性、工作特殊要求、人際關係不佳、缺乏上級支持、角色衝突等因素，不一而足。質言之，組織內外環境、管理制度、主管領導、同儕關係、家庭生活等都可能成為壓力源。對於工作壓力，感受因人而異。本節先就工作壓力作定義，再就壓力理論作敘述。

(一)工作壓力之定義

學者對於工作壓力的定義，各有看法。茲引述林立曼(2000)所整理之各學者對工作壓力之解釋以表示之如表 1。

表 1. 工作壓力定義彙整表

學者姓名	針對工作壓力之解釋
Chisholm	工作壓力為工作者在客觀或知覺的環境中，對於騷動不安狀態的一種心理反應。



表 1.(續)

Parker 及 De Cotiis	工作壓力是描述一個人在工作場所中遭遇與工作結果有關的機會、限制及需求時，被要求脫離常態或是與自我期望不符合時的感覺。
蕭武桐	工作壓力是當個人面對一種機會、限制和需求不確定的情境所引起的壓力。
陳彰儀	工作壓力是個體面對其無法處理或破壞其生活和諧的刺激事件所表現出來的特定或非特定行為模式。
繆敏志	工作壓力是一種在與工作有關之因素及工作者交互作用下，改變個體心理與生理狀態的結果。

綜合上述學者的看法，所謂工作壓力，可說是職場上的工作者，基於職務運作，或人際間的溝通協調，抑或環境的因素，與個人期待產生差距，致引起緊張、焦慮、挫折、無力感，甚至與他人發生衝突，抑或想要逃避的情境反應。

(二)壓力理論

一般而言，個人對週遭事、物、環境的評價與認知察覺，由於個別差異，會產生不同的壓力，進而形成不同的生理、心理及行為的壓力反應。有些人在壓力之下仍能展現卓越之工作績效，有些人則被壓力擊垮(楊輝南，2012)。學者所提出的壓力理論很多，例如有繆敏志(2001)的壓力之基本模式，McGrath(1976)工作壓力之過程模式，Katz and Kahn(1978)的ISR工作壓力模式，Beehr and Newman(1978)工作壓力一般模式，Ivancevich and Matteson(1978)組織壓力模式，Matteson and Ivancevich(1979)職業壓力模式，Coope, Sloan, and Williams(1988)職業壓力指標 OSI 模式，和陸洛等人(陸洛，1997；陸洛、高淑芳，1999；高旭繁、陸洛，2011)之 OSI-2 等。茲將與本研究較為相關之職業壓力模式、OSI、及 OSI-2 模式分別說明如下：

1. 職業壓力之模式

組織行為研究者 Matteson 和 Ivancevich 提出職業壓力的模式(Matteson & Ivancevich, 1979；葉忠達、梁綺華、林文政，1997)。此理論的重點，認為由於個人層面(含角色負荷、角色衝突、角色模糊、工作責任)、團體層面(含管理者行為、缺乏團體一致性、團體衝突、地位不協調)、組織層面(含組織氣候、管理型態、組織設計、專業技術)、組織外層面(家庭與專業間之衝突、個人社會經濟地位、缺乏變動、生活品質)等壓力因素之衝擊，因個別差異(包括遺傳、年齡、性別、平日飲食、社會支持度、個人調適、人格特質)

之因素介入，對個人產生不同之壓力，產生行為(含不滿意、工作表現不良、缺席、離職率高、工作意外、酗酒等物質濫用)、認知(含未能展現決策能力、難集中注意力以及健忘)以及心理(含血壓上升、膽固醇過高、心臟病)等壓力結果。

2. 職業壓力指標 OSI 之模式及 OSI-2 統合性工作壓力模式

Copper 等學者於 1988 年，基於個體與環境互動的觀點，考慮工作環境所潛在的壓力源和工作者的特質及習慣性，發展出一套衡量壓力源與工作壓力結果的工具，稱為「職業壓力指標(Occupational stress index, OSI)」(Cooper, et al., 1988；陳村河，2001)，OSI 的要素包含工作壓力的來源(如工作本身的因素、經理的角色、與他人的關係、生涯與成就、組織結構與氣氛、家庭與工作的互動等)、工作壓力的結果(如工作滿意度、心理健康、身體健康、缺勤、工業傷害事故等)、以及工作壓力後果(會因個人因應方式及人格特質而有程度的差異)。

有鑒於此模式忽略個人所處的背景對工作壓力歷程可能產生之影響，陸洛等人(陸洛，1997；陸洛、高淑芳，1999；高旭繁、陸洛，2011)將 OSI 修正為 OSI-2，提出「統合性工作壓力模式」，此模式的範圍涵蓋了背景脈絡(包含「人口學特徵」、「工作特性」、及「職業特性」等變數)、潛在的壓力源(考慮「工作內因素」及「工作外因素」)、調節因素(包括「個人內在資源」及「個人外在資源」)、以及工作壓力的後果(探討「個人」與「組織」雙方面帶來的衝擊)(高旭繁、陸洛)。

(三)壓力源

Matteson and Ivancevich (1979) 認為工作壓力的來源分為組織內因素及組織外因素兩部份。組織內因素包含角色衝突、角色模糊、角色過度負荷、工作量過荷、組織內衝突、管理風格、組織氣候、以及工作特性。組織外因素則涵蓋家庭因素、經濟問題、政治不穩定、和生活品質(Matteson & Ivancevich；陳聰典，2002)。

「統合性工作壓力模式」主張潛在的壓力源分為工作內因素及工作外因素。工作內因素包含工作本身的因素、工作中的社會關係、生涯發展、以及組織結構與氣氛。工作外因素則區分為個人(家庭問題)和社會(經濟政策不穩定、政治不穩定、社會不穩定)兩大方面(高旭繁、陸洛，2011)。

就前述理論綜合視之，工作壓力之形成，是組織制度設計、職務角色與地位、組織變革、組織氣候、團體融洽度、個人期望等，受到客觀環境、人際關係等外在因素，加上先



天遺傳、人格等特徵影響，導致其產生生理、行爲、情緒反應之個別差異，當壓力超過負荷時會產生許多不良反應，對工作績效及同事間的相處和諧度都將產生不利影響，而對個人的生理、心理健康更是造成不良結果。可見在職場上，壓力無所不在，僅是程度大小之不同而已。然工作壓力係因客觀的情境以及主觀的認知所導致，壓力源以及所形成壓力的結果實難以列舉來涵蓋。

在政府機關，人力資源管理者擔負人員進用、培育發展、績效考核、待遇福利以及退撫等作業的把關者，所以在人員進用、業務的溝通協調、人員的各項給與以及福利業務的辦理，都需要在法令或輔助行政法規規範下運作，其接觸的界面涵蓋上級機關與所屬機構、內部人事單位及平行的組織內部單位所有的人員，處理的事務包括考試、任用(具公務人員任用資格)、僱用(非典型型人力)、銓敘(動態或送審)、考績(考成)、獎懲、級俸待遇、陞遷調動、保障、撫卹、退休、養老(退休照護)等事項。由於時代的進步，人權意識的高漲，人事業務提高了廣度，近年來增加了不少功能，例如人性關懷的心理諮商(員工協助方案)、托育服務以及勞務外包業務審核等。由此可知，人力資源管理的工作只要牽涉到人，無所不包，難怪「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」是公務人員的核心價值，其用來形容人力資源管理者更爲貼切。經由相關理論及上述針對人事主管壓力之分析爲基礎，本研究提出人力資源管理者的壓力源如表 2。

表 2. 人力資源管理者壓力源

人力資源管理者壓力源	對應 Matteson & Ivancevich (1979)之研究	對應高旭繁 & 陸洛 (2011)之研究
法令規章的複雜度與靈活運用	工作量過荷	工作本身的因素
組織制度設計及組織變革	組織氣候	組織結構與氣氛
員工權益周延保障	工作特性	工作本身的因素
人員素質的提升與人力的有效運用	組織內衝突	工作中的社會關係

三、質化訪談

本節就訪談題目、訪談對象及訪談結果做說明。

(一)訪談題目

依據本研究提出之四項人力資源管理者壓力源，分述爲法令、制度、領導及管理、配合度以及紓解壓力方法等面向，擬具 6 個結構性題目做訪談，題目如下：

1. 人事法規很多，請問您在實務運用上會感到那些困擾？

2. 人事一條鞭，請問您對於這個制度有些甚麼看法？在處理人事業務時有因這個制度產生困難嗎？
3. 請問您在人事業務處理上遇到難以解決的事情時，都循何種途徑解決？
4. 您覺得所屬人事人員解決問題能力如何？
5. 您覺得機關內各單位對人事業務的配合度如何？配合度較不好的爲哪些單位？
6. 您會感到工作壓力嗎？當有工作壓力時，您都如何排解？

(二)訪談對象

本研究依據不同機關層級及業務性質，於 2012 年 9 月間訪談 6 位人力資源主管，其中 3 位一級主管，3 位二級主管。訪談對象是不同性質機關各一位人事主管，包含學校、直轄市政府、航空、海運、一般行政及交通行政等屬性不同機關代表，以取得不同面向主管之意見。訪談時間約以 1 小時爲度，先以電話對談取得對訪談題目的共識並進行訪談，再以信件補充電話敘述的不足，如仍又疑義，以電話確認。茲將訪談對象資料以表敘述如表 3。

表 3. 訪談人員資料表

代碼	職稱	官職等級	代表機關類別
A1	人事室主任	簡任第十職等	教育部所屬國立大學
A2	人事室主任	簡任第十職等	中央交通行政機關
A3	人事室主任	簡任第十職等	直轄市政府機關
B1	人事室主任	薦任第九職等	中央航運行政機關
B2	人事室主任	薦任第九職等	中央航空運輸機關
B3	人事室主任	薦任第九職等	中央一般行政機關

(三)訪談結果整理

訪談資料先就訪談順序整理，並將文字稿分類編碼，比較分析相同或異類項目，然後就文章論述依序鍵入說明，將資料系統地呈現。受訪人員爲不同屬性之現任人事主管，其等就親身經歷現身說法，且訪談人員亦爲現任人事主管，具有敏銳觀察力，以及臨場應對的專業知識，加上提問內容、用詞、方式、程序、紀錄等規劃得宜，訪談應具信度與效度。

經與訪談對象深談後，發現人力資源主管的工作繁雜，感受五味雜陳，但依據面談結果，人事工作大同小異，其主管壓力差距不大。茲將訪談結果彙整如下：

1. 人事法規過於繁雜，瞭解運用不易

人事法規包括各種法律、行政命令、法規釋例等，可說



是多如牛毛，且該等規定經常修正，如稍有不慎，則會引用到已經過時的規定，甚至會影響到員工權益，所以人事法規必須隨時做更新整理，以憑隨時查閱。但是人事工作實在太多，要隨時挪出時間做法規整理，談何容易，因此會有壓力。

人事法規實在太多太雜，而且每個機關屬性不同，如財政、教育、交通、法務，國營事業等，所適用之法規或釋例都有差異，如果解釋方向錯誤，就會嚴重影響當事人的權益，又法令修改頻繁，往往很難因應(A1)。

法規規定太細，就少了彈性空間，容易流於呆板或不通人情，也無法配合每一個專業機關之特殊需要，稍有不慎就會造成機關業務推展的阻力，很傷腦筋。(A2)

法規太多，陳報程序又繁瑣，就像簡單的交通費申請跟查核，規定就一堆，又有釋例，有時會難以適從。(A3)

有的人事個案，有如樹枝型架構錯綜複雜，那時就要先釐清它的核心問題，然後對應規定以撥洋蔥方式尋求合法、合理且兼顧當事人權益的方式作解答，很費時費力，很無奈呀！誰叫我是人事人員。(B1)

人事法規近年來增修頻繁，如沒有熟悉法令變動情況，恐怕會因欠缺瞭解而發生影響當事人權益的情事。尤其近年來公務機關不斷進用非典型人力，人事主管對於勞基法也要深入瞭解，不然哪時候被罰款就很冤了(B2)。

人事法規多如牛毛，而且法令規章時有增修，如果沒有作條理性彙整，實在無法掌握最新資訊。如果遇到涉及層面較廣之案件，就像瀆職免職案，涉及陳報「公務員涉訟事件通報表」、發布免職令、辦理卸職動態、是否移付懲戒、薪資追還、發給不休假獎金、是否辦理另予考績、申請一次發原繳付之退撫基金費用本息、申領公保養老給付、因公涉訟補助費是否追繳、員工消費合作社股金退還、服務獎章、健保轉出…等事項，都需耗費相當時間整理相關適用人事法令據以辦理。

又有些法令年代久遠，沒有與時俱進修訂，或產生競合，都要再仔細檢視辦理修訂。人事法規真的很多，不只要熟稔，還要常留意是否有修正，所以細心地引用相關規定，還要活用他，這才叫做專業呀！(B3)

2. 一條鞭制度下的壓力

人事一條鞭有其優點，例如人事陞遷作業制度較為公正，較易遵守行政中立制度，可發揮機關內部防弊功能，人事權較易不受首長牽制，並可貫徹行政主管機關法令或政策，且可透過同體系人事人員獲得各項人事措施之精進作

為；但也有其缺點，最不樂見的就是易產生多頭馬車情事，如機關首長與上級機關意見相左之時，易成為夾心餅乾，很難為。

人事一條鞭常會有裡外不是人的情形，因為雙重監督，就會有雙重要求，兩者競合時，順了姑就逆了嫂，不知道怎麼辦比較好。(A2)

人事一條鞭制度最常發生的困擾是上級人事機構視下級人事機構為外置單位，有事請教他們經常官腔十足，有時還會抱持著事不關己的心態，以不合作或不理不睬的方式處理，讓下屬得不到應有的協助，這樣一來，下屬就不太願意去做接觸，有事情也不太想做去報告，因為彼此已經產生不信任感。(B1)

一條鞭系統囿於組織層級節制，人事人員職務列等都以機關層級作為訂定基準，我們職務列等都比業務單位主管為低，很多人事問題要去溝通協調，或是請他們配合處理，站在一起就矮了一節，實在很不公平，但是上級長官只要求工作品質，哪想得到要幫我們爭取權益呢。(B2)

人事一條鞭，層級節制，綁手綁腳。這個制度是人事主管和機關首長、上級人事機構溝通的管道與橋樑；如果廢除人事一條鞭，人事主管專責扮演機關的人事幕僚，似乎對於機關業務的推動較能投入全力，發揮其角色功能。我曾經遇到本機關內部核心業務人員出缺，職缺報請上級人事機構申請遴補，而上級人事機構以總量控管為由，逕將職缺移至其他機關，且未告知所屬人事主管，等收到公函，才知道這種情形，造成人事主管無法向機關首長說明的困擾，並造成機關業務無法順利推動之窘境。(B3)

3. 屬下解決問題的能力

在單位工作員工，有的認真負責，有的推諉塞責，有的常計較，有的缺乏創新，不一而足，遇到認真能獨當一面的部屬，主管就比較輕鬆；反之，如部屬對工作分配不斷有意見，對考績列等問題等常表不滿，工作態度又消極，有時還會到處誣控濫告，這都帶給主管相當的困擾。

有部分的人員需要再歷練，因為我們的一些行政作為都是關係到員工權益，法令要懂，要會活用，工作態度也不能官腔官調，這年頭不一樣了。(A1)

人事人員解決問題的能力是需要再訓練，這也和經驗有關，熟能生巧就是這個意思。其實現在的新進人事人員，很多都很有潛力，好好訓練，稍假時日，會有成果的；但是一些較資深的人員，比較難以改變他原有的思維模式，處理事



情及解決問題能力較弱，這種情形就很難解決。(A2)

現在有一些同仁本職學能不足、經驗又不夠，又不太喜歡看書，法令也懶得找，很傷腦筋。(A3)

據我觀察，現在的新進人員學歷、素質、能力都較以往提升，但是相對地服從性卻不如資深的人事人員，這是新進人事人員的通病之一。至於解決問題的能力部分，新進人事人員比較會以直接、高度主觀，較無邏輯的方式去考量，自然的問題就沒有辦法做立即有效地解決。(B1)

資深的同仁承辦經驗比較多，但是缺乏面對變革環境新事務或新法令的應變適應力、學習能力。新進或年輕同仁承辦經驗淺，對於公務倫理比較缺乏，但是學習能力較強，能夠引進新科技或新觀念，注入新血應該就是這個作用吧。(B2)

年長者通常較墨守成規，缺乏彈性。年輕的溝通協調能力比較弱，仍有成長空間。(B3)

4. 組織內部單位配合度

人事業務如能獲得機關首長支持，其他單位的配合，則人力資源管理業務能順利推展，如首長不支持，機關內部單位不斷杯葛，則業務很難推行。

本機關有一業務單位因為上位者比較不願任事，時常推工作或不願意配合其他單位做事，所以在人事業務處理上常遇到困難，但是這種情形已引起首長注意，可能有做規劃，現在有改善了。(A2)

有關經費支應，會計單位常有意見，很煩，有時候業務都不曉得該怎麼做。(A3)

部分業務單位將人事單位視為冷衙門，也使人單位於推行人事政策或尋求業務協助或支援的時候，常常不得其門而入，導致有時候難以達成上級機關交付之任務。(B1)

歷任各機關中，大部分對於人事業務多能配合或予尊重；但是因為各機關業務都很繁忙，越是高層機關，例如中央二、三級機關內的同仁，就更沒有時間參加人事部門所推動之業務(像組織學習、績效考核等)，他們總認為應該以業務部門為重。在基層機關則與會計部門或總務部門屢會產生溝通欠佳、互推工作情況(例如薪資、加班費作業或是辦理文康活動等)；而且普遍性機關長官較會偏向會計部門意見。(B2)

5. 業務難題解決途徑

人力資源管理工作很多很雜，人事各項法令必須熟稔，必須努力從事溝通協調，必須冷靜處理衝突與危機事件，所

以常有難題出現。

遇到難題的時候，只有溝通、詳細說明、委婉表達。沒辦法呀，要解決問題，有時要求人哩！所以人事人員姿態不能太高，因為很多事要人家來配合，如果官腔官調，那難題只好留給自己解決囉！(A2)

遇到難題，我會將以往經歷拿出來思考對應，來尋求解決途徑。(A3)

大多數的人事問題都有一定的脈絡可尋，只是怎麼在合情、合法而且兼顧當事人的權益，比較困難，比較棘手，所以在遇到這類問題的時候，首先應該在法令規範之層面上去斟酌，也就是說，該項問題之解決之道除了原則性之處理方式外，看看有沒有例外的合法解決方式，比如職系調任問題，正解是以現職人員具備的任用資格辦理轉任，當事人也可以已取得的「學分」來辦理認證。如果資格不符，就辦理「暫准歸系」，1年內安排其參加專長轉換訓練，讓當事人取得職系的任用資格，這就是活用變通的方式。如果個案現階段沒有相關人事法令規定可以遵循或參照的時候，就應該循行政程序陳報，請上級主管機關釋疑，這才是正辦。(B1)

我遇到難題時，會請示上級或報告首長，尋求協助，也或詢問其他平行機關的人事單位，有沒有相同或類似案例可供參考，再來處理。(B2)

6. 工作壓力程度

面對工作上的不如意、不順暢，與自己的期待產生落差，都會感受壓力，但是壓力程度因人而異。

我人事工作這麼多年，還是經常感覺有壓力，因為除了例行性工作外，人事工作有太多要得到首長和上級人事機構的支持，要在法上做獨立判斷，要去和內部單位溝通，要請他們配合，人事同仁又不太有經驗，處處要問主任，所以我經常都睡不好覺。(A1)

同仁如果把事情做不對或做不好，我要去做更正的作業，往往比原來自己來做還要花時間，所以我到外面去開會，我還是會再回辦公室看看，不放心呀！(A2)

不是經常壓力都很大，但是當工作都擠在一起，臨時又出了一些狀況，那時壓力就很大。(A3)

我是男生，不好用哭的方式解決，但是壓力大的時候，也會想要掉眼淚。時常工作忙碌的時候，上級人事機構來電話說公文又哪裡不對了，必須重新修改；首長又交代某件事他急著要知道答案，必須速辦；人事同仁又說有件案子他沒辦過；或者說某某人要申覆10年前的考績…這個時候就一



個頭兩個大。(B1)

前幾天我去台中「太極石」展覽館接受身體磁場測試的時候，工作人員就問我是不是工作壓力很大，因為大腦呈現思緒雜亂。我想那是我最近工作壓力大所引起的吧。(B2)

聽說依據學者的研究，飛航管制人員的工作壓力最大，我看我的工作壓力也差不多了。(B3)

7. 紓解壓力方法

在職場上工作難免有壓力，人力資源管理者面對的是「人」的權益業務，必須謹慎小心處理，也因此心裡會有負擔。

我會用休假來調適心情，或與同儕分享，說出來，憋著不好受，放下工作，將步調放慢，藉由此來紓解壓力情緒，是我經常使用的方式。(A1)

我喜歡看書，工作上有一些志同道合的好朋友，所以壓力來時，可一起聊聊天或自己看看書，都可以讓自己靜下心來。(A2)

我會做自己感到興趣的事情，看書或是唱卡拉 OK；事緩則圓嘛！我認為對於不如意的事不必太急著處理，先冷靜，再尋找對策會比較好。(A3)

工作壓力常起因於對人事工作的不熟悉或曲解法令意涵所致，所以有效、徹底的解決之道在於瞭解人事法令訂定的宗旨和適用的時機點，但是這個良方應在日常工作中循序漸進的累積，才不會一而再、再而三的發生類此工作情緒低落之情事。此外，我會盡量培養一些正當的興趣並建立正確的生活觀，來建構正確之價值觀，避免壓力產生不良的後果。(B1)

看電視、聽音樂、閱讀、爬山、泡溫泉是我紓解工作壓力的方法。(B2)

我常想，「不要把別人的錯誤拿來懲罰我自己」，所以我比較不會常感到不愉快。但是當工作遇到難以解決的時候，我還是會掛在心上，這個時候我會做氣功，做瑜珈等運動，或是閱讀宗教相關書籍，或去看一場電影，抑或邀一些死黨出來聊聊，吐吐心聲就好了。(B3)

四、結論與建議

本節將研究結果作鋪陳，並提出可行性建議供參。

(一)研究結論

本研究經由理論的推演，以及訪談資料的蒐集，得知在法規應用、機關及同仁的要求、內機關內部單位的配合度、

屬下的工作態度及工作績效，都帶給中階人力資源管理者工作壓力，謹將結論分別敘述如下：

1. 人事法規方面

- (1)人事法規多且雜，又常修改，不易靈活運用。
- (2)有些法規不通人情，難以肆應機關特殊需要。
- (3)若干規定太細，流於呆版，或不通人情。
- (4)法規關係員工權益，需要熟稔，遇事抽絲剝繭，費時費力。
- (5)目前由於員額管控，機關為應付龐雜業務，進用非典型人力，增加人事人員法令的負荷度。

2. 人事一條鞭制度方面

- (1)雙重監督，易致領導的多頭馬車。
- (2)下級機關不受重視。
- (3)下級機關常無法得到應有的協助。
- (4)人力資源管理者職務列等較業務單位低，難以推動人事業務。

3. 人事單位內部問題

- (1)屬下同仁素質不一，解決問題能力不同，管理需要費心。
- (2)公務倫理已不如從前，需要再教育。
- (3)新人敬業態度不足，經驗有待加強。
- (4)資深人員少創新，阻礙機關進步。

4. 配合度方面

- (1)首長不一定支持。
- (2)業務單位不配合，難以推動組織學習等業務。
- (3)單位間互推工作，造成困擾。

5. 壓力程度

依據 6 位受訪者的口述，工作壓力時常發生，但不是每次都感覺很大的壓力，不過也因為經年累月，有些主管身體已經亮起紅燈。工作壓力很大的情況發生在難題剛好湊合一起的時候居多。

6. 壓力排解方面

- (1)以請求上級協助、請示首長解決，或函請相關主管機關釋疑。
- (2)請假暫離工作崗位以紓解壓力。
- (3)找同儕或朋友傾訴或聊天。
- (4)以閱讀或看電視、看電影、聽音樂、唱卡拉 OK、泡溫泉等來調整心情。
- (5)以氣功、瑜珈、爬山等運動轉移不愉快心境。

本研究結論指出下列兩項發現可作為未來深化研究方



向：1. 本研究指出規章的複雜、制度的監督、屬下的素質、各單位的配合、工作難題的解決等是影響人事主管壓力之主要來源，這同時也與組織設計高度相關，當組織分化程度高但事權未能統一時，人事主管經常遭遇多工任務挑戰、因此導致人事工作紊亂。2. 本文同時指出人事組織也會受到組織文化之影響，東方文化、辦公室工作習性、新進人員和既有同事相處模式等都會影響組織工作氣氛與工作效率，當工作同仁受限於群體或外界壓力而缺乏良善互動時，將產生組織溝通阻礙、並進而導致組織效率不彰的問題。

(二)建議

承如前所述，人力資源管理者的工作龐雜，要適用的法規很多，人事一條鞭制度雙頭監督難為，機關首長對業務不一定支持，職務列等比內部業務單位低，溝通協調不一定得到這些單位的配合，人事單位同仁的素質不一，所以有時候造成很大的工作壓力。這個工作壓力除了個人就平日習慣去想辦法紓解外，本研究建議求人不如求己，除精進個人的專業能力外，可以從改善人事內部同仁的管理做起，如果人事同仁都能獨當一面，工作氣氛又很好，那工作壓力就可以減輕許多。謹將建議事項臚列如下：

1. 依法行政

「依法行政」為公務人員做事的準則。人力資源管理者應熟稔人事法令，多學習歷練，自可將法令靈活運用，也可明哲保身。在法的原則下，多設身處地為員工著想，日久將得人心，工作自然進行順利。

2. 廣結善緣

人際間的來往，有如薄紙般的堆疊，交情慢慢地呈現厚實。所以凡事多溝通協調，多傾聽意見，少計較，多諒解，如此則無往不利，人事工作就能順利推展，工作壓力自然趨減。

3. 對部屬關懷與激勵

組織之成效，繫於各級主管之領導、管理，以及員工之和諧、向心力與凝聚力。人事人員經過國家高普考試進用，有相當程度之學識與能力，應好好運用此人力，減低不滿情緒之滋生。如果人事單位內部人員能眾志成城，積極努力，就不怕其他單位的不配合。

4. 至於人員激勵方面，有如下建議

(1)實施重獎重懲，以獎優汰劣，但以把握時效及以不符濫為原則。

(2)公平之考核：建議使用緊要事件法，即將人員平時重要

好壞事蹟記載，必要時舉行面談，並作為年終考績之依據。

(3)宜揚善於公堂，規過於私室。

(4)使用紅蘿蔔與棍棒，必須準確拿捏。

(5)員工遇有空礙難行或溝通發生障礙之案件，主管應即協調解決，勿讓員工認為只有他自己單打獨鬥。

(6)合理之陞遷制度，以留住優秀人才。

參考文獻

- 林立曼 (2000) **戶政人員工作壓力之研究**，國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 高旭繁、陸洛 (2011) 工作壓力及其後果的組群差異：以 OSI 模式為理論基礎之大樣本分析，**台大管理論叢**，第 22 卷第 1 期，239-272。
- 許惠妙 (2003) **飛航管制人員工作壓力之研究**，銘傳大學公共事務學研究所碩士論文。
- 陳村河 (2001) **國營事業民營化留用員工工作壓力之研究—以台肥公司員工為例**，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳聰典 (2002) **工作自主性、工作壓力與創造力關係之研究**，文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 陸洛 (1997) 工作壓力之歷程理論與研究的對話，**中華心理衛生學刊**，第 10 卷第 4 期，19-51。
- 陸洛、高淑芳 (1999) 主管工作壓力的族群差異個人背景、工作與職業因素，**中華心理衛生學刊**，第 12 卷第 2 期，23-66。
- 黃英忠、吳復新、趙必孝 (2005) **人力資源管理**，國立空中大學印行。
- 楊輝南 (2012) 工作壓力源對工作績效的影響—社會支持與情緒智力的干擾角色，**建國科大社會人文期刊**，第 31 卷第 1 期，1-20。
- 葉忠達、梁綺華、林文政譯 (1997) **組織行為學**，台中市：滄海書局。
- 蔡良文 (1999) **人事行政學：論現行考銓制度**。台北：五南圖書出版股份有限公司印行。
- 繆敏志 (2001) 文化類型、強度、均衡及集群對經理人工作適應影響之研究，**中山管理評論**，第九卷第三期，425-446。
- Beehr, T.A. & Newman, J.E. (1978). *Job Stress, Employee*



-
- Health, and Organizational Effectiveness : A Fact Analysis, Model and Literature Review. *Personnel psychology*. 31 : 665-699.
- Cooper, C.L., Sloan, S.J., and Williams, S.(1988). *Occupational Stress Indicator Management Guide*. Windsor : NFER-Nelson.
- Ivancevich,J.M. & Matteson, M.T. (1978). *Controlling Work Stress*. Jossey Bass : 27.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York : Wiley.
- Matteson, M T and Ivancevich, J M. (1979). Organizational Stressors and Heart Disease: A Research Model. *Academy of Management Review*.
- McGrath, J.E. (1976). Stress and Behavior in Organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organization Psychology*.
- 收件：102.05.05 修正：102.06.09 接受：102.06.12

