

第五章、結論與建議

本研究主要由 Kaplan & Norton (1992) 所提平衡計分卡之概念出發，為了有效發展並使用人力資本計分卡，並引進人力資本計分卡 (HR Scorecard) 及工作隊伍計分卡 (The Workforce Scorecard) 二本書所提之概念，即現行美國企業界將策略概念引進業務處理之中，內容並分享了許多重視層面以及使用的技巧，作為本研究設計人力資本計分卡之重要思考緣起。

本研究目標在建構一套我國政府部門適用之人力資本衡量工具，僅參考國外企業界的設計尚顯不足，故透過對美國聯邦政府與我國人力資本衡量之介紹，提供本研究更全面的思考架構，並再訪談學者專家以及實務界饒富經驗之人士，配合我國國情文化，建議一套適用的人力資本計分卡架構。而一套適切且具執行力之人力資本計分卡應具有下列特色，以達成研究之核心議題——「與組織策略相連結之目標」，以下將配合各項特色再論證本研究建構之人力資本計分卡，各項特色與制度內容說明如下：

一、連結組織整體策略

為落實平衡計分卡以及策略地圖之概念，並達到好的人力資本組織之價值主張、資源整合，最後創造更高價值之理想，這套人力資本衡量制度必須縝密結合組織整體策略，並在推動過程中，隨時和組織策略相檢驗，在符合組織策略前提下，進行資源分配與人員配置，進而規劃各項人力資源政策。

如策略地圖介紹之概念一般，本研究以組織願景為首，整體後續人力資本計分卡之架構與測量基準皆緊扣組織願景所做之後續設計，清楚展現了與組織願景之因果關係。

二、重視組織資源之整合

為了實現策略，組織應先盤點現有資源，包括預算、人力狀況、資本、設備等，確保組織可以運用的資源多寡，再將資源進行整合，目標在把資源花在刀口上，即推行足以完成組織策略之相關政策或方案，避免不必要的浪費。

三、整體衡量構面完整且周延

人力資本應具有系統性的衡量方案，故各個方案衡量構面勢必影響到整體人力資本之準確度，而各個構面衡量結果勢必也將左右組織整體的人力運用，為發揮人力資本衡量之最大效度，即達到準確衡量、充分運用之目標，人力資本衡量構面應該多元，而且涵蓋面向完整，囊括所有人事業務之各項運作。

本研究從人員進入組織到離退期間所發生之各項人事業務為思考基點，規劃六大構面，清楚包含上開事項，故本研究設計了職能規劃、人員遴用與甄補、員額規劃與配置、績效管理、人員給與與支持以及組織學習等六大構面，將其與現行人事業務相扣合，分項說明如下：

項次	構面	內容	我國現行人事業務
1	職能規劃	組織必須瞭解自己特有之主	環境分

		要技術、知識與能力為何，並透過系統分析，建立每項職務現在與未來之核心能力與一般能力，並進而結合人員才能，發展具體策略，以減少實際人員能力與機關所需能力之間產生的落差。	析、工作分析、職務說明
2	人員遴用與甄補	人員遴用與甄補目的在於拔擢到優秀的人員，所以重點在於吸引到高品質的人員前來面試、並且確保在最短時間內，符合正當程序的進用最適任的人員。	考試、分發、任用、調任
3	員額規劃與配置	員額規劃與配置係指把人力資本的實務與組織策略目標作連接，故組織內部科、室業務執掌之劃分、員工依據才能之配置以及內部單位和員工數量多寡，皆應與組織策略相扣合下，進行合理之規劃。	職等規劃、員額配置、科室設置
4	績效管理	績效管理的落實取決於組織是否針對不同階段的績效程度進行區別並予以衡量；所謂不同階段是指組織設計績效衡量標準之有無、執行上開標準之與否、對執行情形作評估之與否，以及評估結	考核獎懲、績效獎金

		果要如何運用等不同階段。	
5	人員給與與支持	本構面是提醒組織應以服務顧客的角度思考，為員工規劃完善的給與制度，消極面在提昇顧客滿意度、維持工作效能，積極面在於幫助員工完成自我實現。	員工待遇、福利制度、退休撫卹、員工協助方案、獎金、保險
6	組織學習	組織學習文化代表員工能否展現積極的學習態度，作為達成工作要求之表徵，並促進知識分享的文化，在開放性的學習型組織文化中，鼓勵持續學習與創新行為，並且成為整體的組織文化，內化到員工的認知與行為模式之中。	訓練、進修、知識管理、資料管理、

四、與人力資源流程密切結合

人力資源作業流程，原則從工作分析、人才吸引、人員甄補、員額配置、績效管理、人員福利、退休撫卹至整體知識管理與學習文化等為思考基點，由系統性的流程思考觀點切入，從人力資源各項業務之流程觀點進行各項構面介紹，使其具有邏輯性與周延性。

本研究將衡量程序與組織策略進行縝密結合，將衡量過程區分為「策略」、「執行」與「結果」三大階段，其中「策略」階段再行區分為願景、策略與施政目標等三小階段，「執

行」階段分為政策、組織架構、組織能力等三小階段；而「結果」階段分為工作環境與組織文化、組織產出、任務績效與成果等三小階段，各階段皆可以彰顯與組織策略之因果關係，並且具有明白的執行動態意義。

五、所提出的衡量構面是具體的、可衡量的

確認人力資本衡量面向後，儘管人力資本具有抽象、難以量化之特點，所提人力資本衡量面向仍應儘量具體化，並設計可以了解的問卷題目，使各項構面衡量結果更具說服力。

本研究配合我國國情文化以及人事業務特性，規劃各項構面和衡量指標，各項衡量指標因為符合實務操作之設計，故規劃各項指標內容將具體且可落實，如「是否符合公務人員任用法等相關調任法令規定」、「機關有成立工作圈或團隊合作方式，討論每一職務之職責、所需能力和任務內容」等。

六、不同程序具有不同衡量指標

有鑑於美國與我國人力資本衡量制度，皆採取燈號設計顯示人力資本衡量構面之達成程度，但是採取燈號顯示跟直接以分數表示兩者間辨識的程度差別無幾，為了使各個構面的達成程度更加明確，以便建立後續因應改進方案措施，本研究試圖以更具體的方式顯示區別。

對於各個構面完成程度，本研究將依據人員認知程度、組織架構設計以及實際方案推行情形，設計不同的指標作明確劃分。本研究規劃了「人員反對」、「員工察覺」、「制度設計」及「員工承諾」等四項指標，更直接顯示人

員對該向度之瞭解程度。

七、做為實務運作之重要參考

人力資本衡量措施的運用結果，應該可使組織進行現有公務人力診斷，並對現有人力狀況進行完整盤點，讓單位主管分析所轄人員優劣得失，進而發展各項人力運用政策，並對後續訓練發展、員工生涯規劃以及組織接班人計劃等預先詳加考量。

透過人力資本計分卡之衡量結果，將明白顯示出各項構面及各項程序中組織比較弱勢之處，是故組織得以直接針對該處發展相關人力培訓措施，或作為績效評估之重要參據。

八、各項指標可以修正且回饋，以創造組織更高價值為目標

人力資本衡量構面以及細部問卷題目設計之後，針對衡量達成程度之分析結果，該人力資本衡量系統再進行效益評估之檢討，我們要確認本衡量工具是具有信度及效度的，故因應環境變化，組織所需員工基本職能也隨之更迭，人力資本衡量制度自然也應該配合修正，以符合時勢所需，並更貼切組織需要，為組織創造更高價值，達成組織策略。故人力資本衡量制度本身即是開放性的系統思考模式，並不斷的進行自我回饋。

透過本研究所提供人力資本計分卡架構，可以清楚明白顯示出各項人力資源措施與組織策略之連結度，在扣合上位的策略之下，各項發展將都符合策略角度，再透過更下游的衡量指標設計，使得整體人力資本衡量架構符合組織願景並且貼近實務需求。

綜上所述，本研究將上開特色及建議架構，設計如構面與流程矩陣圖（請見第肆章，第 91 頁～第 139 頁），為了使本架構更貼近各機關實務操作需要，本研究歸納上開想法建立一粗淺之計分卡，詳如附件二，屆時各政府機關得依組織特性與業務需要，再行修正各項細部衡量指標。

如同 Brian 等人於「人力資本計分卡」(The HR Scorecard) 書中開宗明義所言：「我們如何確認人力資源已在我們的考量中—抑或它已經被我們忽略了？」人力資本乃是組織衡量產出之重要依據，現行衡量指標眾多，一個準確且具效度的衡量指標是眾組織所追求的，但是要找一個符合組織所需的衡量指標與機制並不容易。員工人力資本計分卡測量方法，應當強調差異性與策略影響，而一般經常使用之標竿指標集中關注在共同性、以行為標準作為測量成功的標準，並且過度專注於業務測量指標，可能極易落入用錯誤的問題提供正確的答案之迷思中。

未來希望能邀請幾個行政機關進行實務測試，並修正調整成為該機關之人力資本計分卡架構，最後運用在政府機關整體之人力運作上；目標除了讓各機關瞭解自己組織現有及未來公務人力資本外，更能作為我國整體公務人力現況研析之基礎資料，以進行未來整體人力資源政策規劃，更重要的是希望透過本「人力資本計分卡」之概念介紹與架構建議，提供我國現行人力資源制度規劃時，得以更正視組織策略之重要性，並提供更前瞻且全面之人力資源思考方向。