

人力平衡計分卡之應用－以 E 公司為例

翁瑩潔

國立中央大學人力資源管理研究所研究生

李誠

國立中央大學人力資源管理研究所教授

壹、緒論

一、研究背景與動機

近十年來，人力資源部門所扮演的角色有很大的改變。以往的人力資源部門總是被定位成支援單位，跳脫不了處理傳統人事行政作業的藩籬，如出缺勤紀錄、薪資發放、年度考核與教育訓練等事務。然而，隨著知識經濟時代的來臨，智慧資本取代了傳統的實質資產，成為影響企業成功的關鍵因素，使得人力資源在無形資產與智慧資本中代表的策略核心角色逐漸浮現。此外，Huselid, Jackson, & Schuler(1997)也提出有效的人力資源管理必須掌握兩個基本構面-技術面與策略面，技術面的人力資源管理如人員招募、薪酬及員工福利等基本任務；策略面的人力資源管理則是直接提供支援，達成公司的策略目標，此觀點更加深了人力資源部門轉型為企業創造獲利之策略性夥伴的概念。因此，人力資源績效評量及其對公司總體績效的挑戰，已持續顯現其重要性並成為企業關心的議題(Becker, Huselid, & Ulrich, 2001)。

績效評估要先確立關鍵的企業績效驅動因素，且最重要的評估基礎是找出可量化的關鍵績效指標，並應同時包含領先指標和落後指標，與企業願景、目標、策略相呼應(Kaplan & Norton1996)。然而，如何將無形資產有形化，如何將人力資源活動或績效具體量化，卻是企業長期以來一直面臨的人力資源績效評估問題。傳統的會計作業是以有形資產來表現公司的獲利狀況，人力資本與企業財務

結果的連結並不那麼直接與明確，所以無法提供人力資源主管所需的評量工具。因此，發展一套有效的人力資源評量系統就成了企業現階段不可或缺的任務 (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001)。

平衡計分卡是一個結合財務性與非財務性指標，並依據企業長短期策略目標所發展出的一套策略性績效評估溝通管理系統，從推出以來一直被廣泛地討論著，但卻很少應用於人力資源管理的領域 (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001 ; Walker & MacDonald, 2001 ; Hagood & Friedman, 2002)。由於平衡計分卡能將企業的願景及策略轉化成目標與衡量指標，進而幫助企業進行對組織、部門、個人的績效評估，故以平衡計分卡的財務、顧客、內部流程、學習與成長四大構面為基礎來發展所謂的人力資源計分卡，將有助於衡量人力資源部門的績效。

學生本次暑期在 E 公司實習，其人資主管認為人力資源計分卡的功能極佳，因此指定學生以平衡計分卡的架構為基礎，發展 E 公司的人力資源計分卡，找出衡量人力資源部門的關鍵績效指標，同時了解 E 公司同仁對人力資源部門的認知，期以對 E 公司未來發展人力資源相關措施有些許貢獻。

簡言之，本研究不是一篇學術論文，不是以實證資料證實某些理論或假設，而是很實務地應用課堂所學，為個案公司試行建立一套有用的人力資源計分卡。

二、研究目的

本研究使用人力平衡計分卡的概念擬定衡量指標，用以分析個案公司人力資源部門的功能與效率，期望達成下列目標：

1. 以平衡計分卡觀點，發展個案公司人力資源計分卡的績效衡量構面。
2. 找出個案公司人力資源部門應具有的功能，並依重要性加以排列，作為個案公司未來人力資源部門績效指標之參考依據。
3. 進行個案公司人力資源部門之成效分析，檢視個案公司員工對人力資源部門目前所實施的人力資源活動之認知程度。

4. 能對個案公司人力資源部門現行措施提出建議。

三、研究流程

依上述研究背景與動機，為落實本研究目的，本研究流程將按照圖 1.1 進行。首先根據研究動機與目的進行相關文獻及資料蒐集的工作，並透過歸納出的文獻來發展個案公司人力資源計分卡的績效衡量構面，接著針對各個構面設計相關問項以利比較分析，經個案公司人力資源主管對問卷內容加以評估及修訂之後，將最終定案的問卷進行發放與回收，最後利用 SPSS 統計軟體進行分析與驗證其可用性，並提出結論與建議。

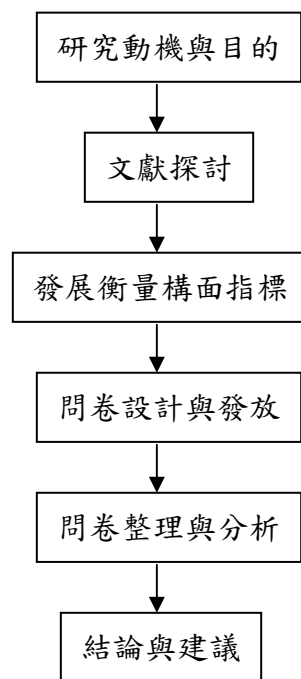


圖 1.1 研究流程

貳、文獻回顧

一、績效衡量的意義

Edwards & Sproull 於 1983 年提出，績效衡量是有系統地評定員工工作績效上的個別差異，以作為人力資源管理活動的基礎，最終目的在提升組織的績效。

Behn 在 2003 年提出，企業的管理目標可分為八種，包括評估、控制、預算、激勵、獎勵、表揚、學習及改善，而不同的管理目的應使用不同的指標來衡量其不同種類的績效。

因此，本研究將績效衡量(也稱績效評估)定義為：企業為了有效管理及運用資源，以實現或完成企業所設定的目標，而使用一套有系統的評估工具，以量化的資料、效率及效能層面來決定企業、組織或個人的工作成果表現。

二、平衡計分卡

平衡計分卡 (Balanced Scorecard) 起源於 1990 年，是由哈佛大學教授 Robert Kaplan 和 Nolan Norton Institute 執行長 David Norton 所共同發展出來的一套企業經營管理工具，主要目的是將企業的使命及策略具體行動化，轉換成目標與績效量度，做為策略衡量與管理體系的架構。平衡計分卡乃是以平衡觀念來驅動組織績效的量度，訴求企業內部績效短期和長期目標的平衡、財務和非財務量度的平衡、落後及領先指標的平衡、外界和內部績效構面的平衡，透過公司不同部門及人員間持續地溝通，具體落實策略及目標以創造競爭優勢。

Kaplan & Norton(1996)認為平衡計分卡主要可分成財務、顧客、內部流程、學習與成長四大構面，四構面的指標具有密切的因果關係，如圖 2.1 所示。

1. 財務構面

Kaplan 與 Norton 認為企業應針對所處的生命週期階段，做出不同的財務策略，並決定適合的財務衡量指標。不論是成長期、成熟期或收割期，皆會受到營

收成長和組合、成本下降與生產力提高、資產利用與投資策略三個財務主題影響。

財務構面可反應企業過去的績效，是企業內最容易量化的數據，也是市場最直接的反應。從財務指標(如銷售額、投資報酬率、利潤等)可衡量企業策略的實施與執行對於改善營利是否有所貢獻；績效衡量的目標則在於成長、獲利和價值創造層面。

2. 顧客構面

Kaplan 與 Norton 認為企業應先找出市場與顧客區隔，將顧客構面的關鍵指標與目標市場及目標顧客結合，幫助企業推動顧客構面的行動計劃。而企業確立出希望競逐的顧客與市場區隔，則代表了公司財務目標的營收來源。

顧客構面的績效衡量目標注重帶給目標顧客與市場區隔的價值主張，所謂的價值主張代表企業透過產品和服務提供屬性，創造顧客忠誠和滿意度，主要討論營運第一、產品領導、顧客關係等議題，績效衡量指標則包含顧客滿意度、顧客保留率等。

3. 內部流程構面

Kaplan 與 Norton 認為要滿足股東及顧客的期望，企業必須確認其創造顧客價值的流程，將有限的資源產生有效的運用。內部流程構面建議企業應就完整內部流程價值鏈建立各種衡量指標。

內部流程構面主要在建立滿足目標顧客與股東目標的內部流程價值鏈，其績效衡量的目標則著重於創新流程、營運流程、售後服務等程序議題，績效衡量指標包含回應時間、如期交貨、新產品開發等。

4. 學習與成長構面

基於投資未來的重要性，企業期望達成長期財務成長目標，必須投資於人、系統、程序三層面。透過員工能力之提升、資訊系統能力之增強、企業文化與個人目標一致性三個主要原則，建構學習與成長構面的績效指標。

學習與成長構面的績效衡量目標在於員工技術再造、資訊系統能力和員工激勵、授權與配合度等，績效衡量指標則包含員工滿意度、員工流動率、員工訓練

時數、升遷與發展機會等。

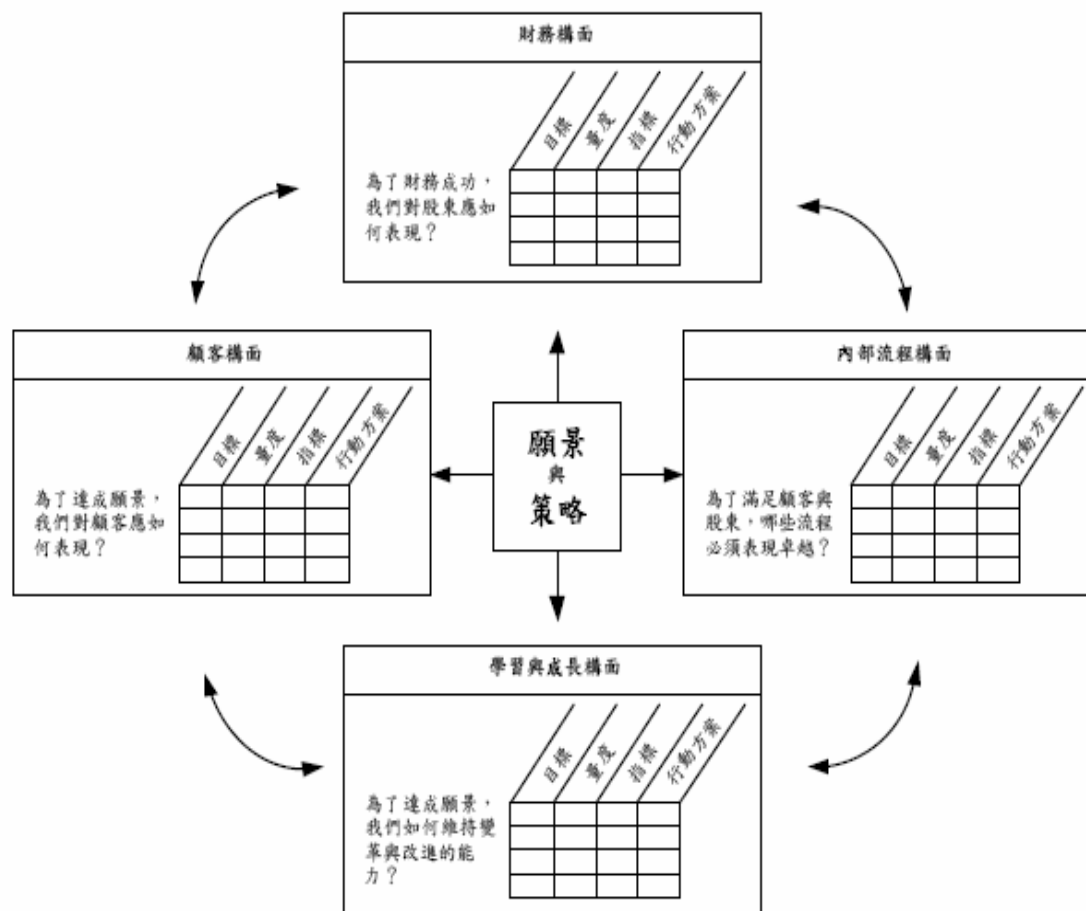


圖 2.1 平衡計分卡四構面

資料來源：Kaplan, Robert S. & Norton, David P. Linking the balanced scorecard to strategy. (California Management Review 1996, Vol. 39 Issue 1, p54)

三、人力資源計分卡

(一)人力資源計分卡的概念

三位人力資源管理領域的教授 Brian E. Becker、Mark A. Huselid 及 Dave Ulrich 在 2001 年推出「人力資源計分卡」(The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance)一書，將平衡計分卡的觀念深入運用到人力資源部門中，協助企業將人力資源和策略結合在一起，更讓人力資源部門不再是成本中心，而是企業真正的策略夥伴，有助於企業創造價值。

要了解人力資源部門可以發揮哪些功能，首先企業必須要有明確的策略。擬定策略目標時，要儘量避免使用不夠具體的描述而導致訂出太廣泛的目標。有了策略目標後，便要找出價值鏈。想要知道企業如何創造價值，可藉由與各級主管討論，或透過對員工進行問卷調查。當一切資料蒐集完畢，得到組織的價值鏈後，就要用各種方式讓員工了解這些資料的意義。再者，人力資源要扮演仲介的角色，找出人力資源部門在價值鏈中協助組織達成目標的傳遞因素(deliverables)為何，並讓其他部門了解人力資源扮演的角色及重要性。接著，人力資源部門還要根據傳遞因素建立架構，以確保策略得以落實。然後設計一套人力資源衡量系統，先確認價值鏈之間的因果關係正確無誤，且對於人力資源傳遞因素要採取非常明確的定義，以精確評量人力資源與公司績效的關係。最後，則是以衡量來進行管理。此外，在不停變動的環境下，人力資源部門必須不斷思考是否有新的需求產生，定期檢驗績效指標與策略的一致性，才能讓人力資源發揮協助策略的功能。整個人力資源架構轉換為策略資產的七個步驟如圖 2.2 所示。

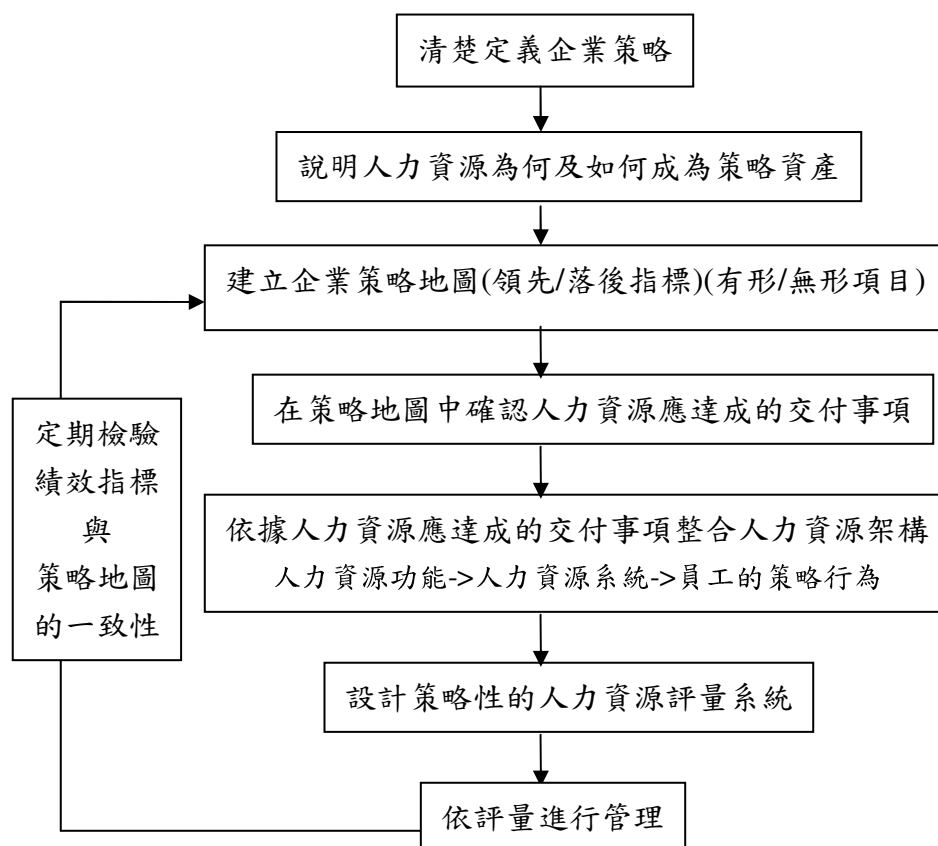


圖 2.2 人力資源架構轉換為策略資產的程序

資料來源：Becker, Huselid, & Ulrich (2001)

(二)人力資源計分卡的構面

Walker & MacDonald(2001)從平衡計分卡的概念衍生出人力資源計分卡，認為人力資源計分卡可用來監測勞動市場、分析勞動力指標、診斷勞動相關議題、計算負面的財務影響與提供解決改善方案，並提出人力資源計分卡可從策略、營運流程、顧客、財務四個觀點著眼。

1. 策略觀點

衡量人力資源五大策略性目標的成果，包括才能(Talent)、領導(Leadership)、顧客服務與支持(Customer Service and Support)、組織的整合(Organizational Integration)及人力資源的能力(HR Capability)。由於人力資源計分卡是以達成企業目標為基礎，所以調整人力資源的策略目標使其與組織目標一致，則成為驅動整個計分卡的首要之務。

2. 營運觀點

衡量人力資源在企業整體實務運作流程上的表現，關注於有關人力資源活動運作流程、運作技術和人力資源所要處理的行政事務上，主要涵蓋招募、技術、人力資源流程與交易三大層面。

3. 顧客觀點

衡量主要目標顧客群(內部員工)眼中的人力資源成效，透過調查結果來追蹤員工對人力資源服務的滿意度，評估整體員工投入和競爭力，並與生產力連結。

4. 財務觀點

說明人力資源如何為組織增加可量化的財務價值，衡量指標包含訓練、技術、招募、風險管理、服務遞送成本的投資報酬率。

林衢江(2004)透過質化研究之文獻探討法，進行文獻的比較分析、推論、歸納，建構人力資源部門績效衡量構面模式。主要仍以 Kaplan & Norton(1992)所提出的平衡計分卡四大構面(財務、顧客、內部流程、學習與成長)為基礎，並結合

Becker, Huselid & Ulrich(2001)、Walker & MacDonald(2001)、Niven(2002)等學者發展之人力資源計分卡。此外，平衡計分卡與人力資源計分卡的績效衡量目的皆是以創造企業價值為主體，故再輔以企業價值理論。綜合此三部分，找出人力資源績效評量應考慮的衡量構面，並定義各衡量構面如表 2.1 所示，也根據各構面績效衡量的策略目標，進而建構人力資源部門績效衡量構面模式如圖 2.3 所示。

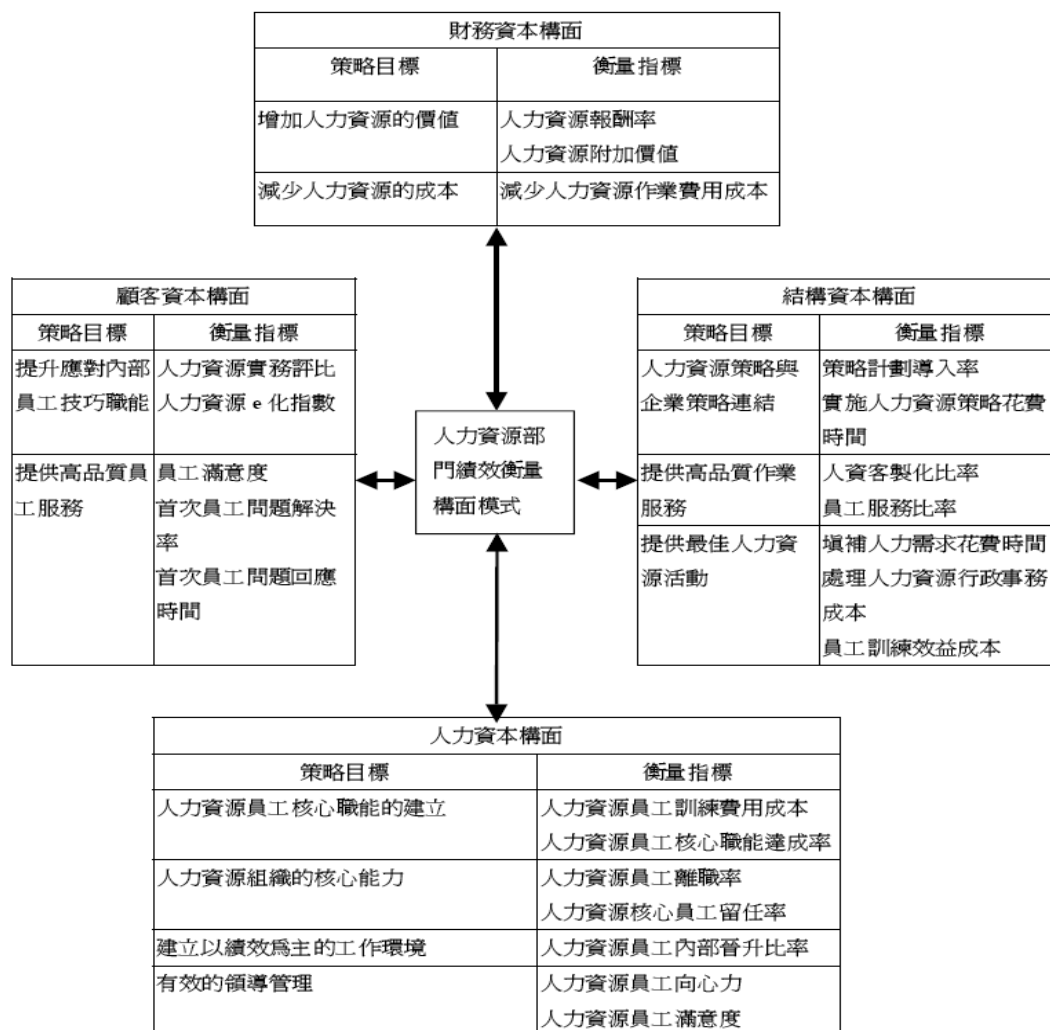


圖 2.3 人力資源部門績效衡量構面模式之整體評估示意圖

資料來源：林衢江 建構人力資源部門績效衡量模式：平衡計分卡觀點 (2004)

表 2.1 人力資源部門績效衡量構面模式之四大構面定義

構面名稱	構面定義
財務資本構面	人力資源部門為了替企業創造財務價值，實施與執行人力資源策略所產生的成本與創造的價值。

顧客資本構面	人力資源部門為了提高主要目標顧客群(內部員工)的滿意度，有效運用資源滿足內部員工之需求，維持與內部員工的長期關係。
結構資本構面	人力資源部門為了滿足企業價值，於人力資源實務活動的運作流程進行改善或創新，包含系統性的資源流程與服務。
人力資本構面	人力資源部門為了達成企業長期成長與財務目標，發展與提升人力資源員工的核心能力、人力資源組織的創新能力及人力資源員工向心力，來驅動其他構面為企業創造未來的價值。

資料來源：林衢江 建構人力資源部門績效衡量模式：平衡計分卡觀點 (2004)

在 Mark Huselid、Brian Becker 及 Richard Beatty(2005)所共同完成之 The Workforce Scorecard-Managing Human Capital to Execute Strategy 一書中提及，人力計分卡應包含四大要素：人力心態與文化、人力能力、領導統御與人力行為表現，以及人力績效表現，如表 2.2 所示。人力評量的各項標準都是針對員工心態、能力和行為而設計的，且能幫助員工創造優異的績效表現。所有人資作業都應該符合達成人力績效表現的需要，並以人力績效表現來評量員工努力的成效。

表 2.2 人力計分卡的四大要素

構面	意涵	範例
人力心態與文化	員工是否了解公司策略？ 企業是否具有執行策略所需的 文化？	了解公司營運模式與主要經營策略 的員工比例 管理高層與人資部門所傳達之訊息 的一致性
人力能力	人力(尤其是擔任重要職務的 員工)是否具備執行策略所需 的技能？	員工接觸到可提升專業技能工作的 機會 培訓 A 級人員的預算比例
領導統御與人力行為表現	領導團隊和人力行為表現是否 一致朝向策略目標邁進？ 是否能發覺並培育 A 級員工？	歷次領導能力調查的平均分數 員工具目前工作以外的技能和經驗 之比例
人力績效表現	員工是否達成公司的關鍵策略 目標？	訂單準時出貨的比率 新產品研發時間縮短的百分比

參、研究方法

一、研究架構

本研究主要以平衡計分卡的四大構面為基礎架構，發展個案公司之人力資源計分卡，擬定衡量人力資源部門的績效指標來設計各構面問項，用以分析個案公司人力資源部門的功能與效率，研究架構如圖 3.1 所示。

第一部分探討個案公司人力資源部門應具備的功能，依重要性加以排序，作為未來個案公司人力資源部門績效衡量指標之參考依據；第二部分為個案公司人力資源部門之成效分析，檢視個案公司員工對人力資源部門目前所實施的人力資源活動之看法，以提供人力資源部門未來改善的方向。此外，輔以人口統計變項來檢視個案公司員工在各構面之重要性與符合程度間是否存在差異。

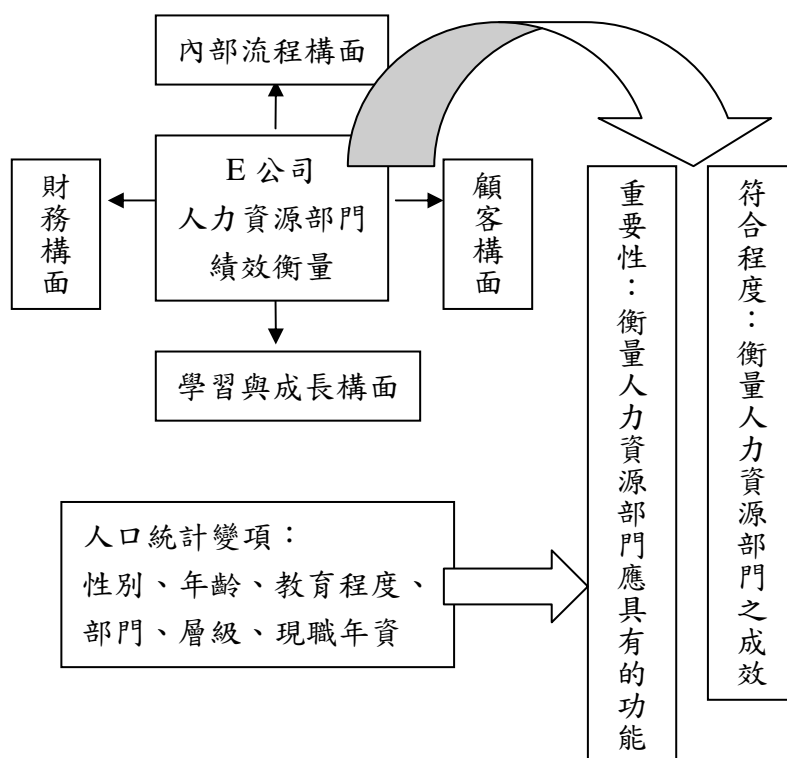


圖 3.1 研究架構

二、研究對象

(一)個案公司簡介

E 公司成立於 1996 年，以提供最人性化的求職求才服務管道為經營理念，開創國內人力資源市場的新風貌，是目前全台灣非常著名的人力資源服務公司。E 公司對自己的定位不只是一個網站或網路服務公司，更是專業的人力資源服務提供者，致力將各種職場與就業市場的最新現況與相關資訊傳遞給廣大的工作者，期許成為就業市場代言人。

目前 E 公司的員工數約近 400 人，北、中、南三地皆設有分公司，涉足的領域包含：提供進修資訊的教育資訊網、協助個人尋找職場方向的心理網、維護工作權利的職場安全網，其他像 HR Club、廣告網、易投網、辦公市等功能也都在實踐全方位服務的理念下而陸續誕生。2004 年 E 公司將旗下服務劃分為四大事業群，每個事業群能各司其職並相輔相成，使 E 公司的營運範疇更具豐富性。

(二)問卷發放對象

因考量問卷填答者應對個案公司之人力資源部門作業流程有一定程度的了解，才足以提供較具有建設性的意見，故本研究之問卷發放對象設定為個案公司試用期滿之正職員工。

三、問卷設計與評分方式

本研究採用問卷調查方式以收集資料，問卷內容由本研究自行發展，先歸納相關文獻資料作為發展各構面問項的參考指標，再經過與個案公司主管重複討論後，針對其需求設計而成，以下將逐一介紹各構面問項之設計與評量方式。

(一)構面問項設計

1. 顧客構面

第 1 至 10 題為顧客構面之問項。主要衡量目標顧客群(內部員工)對人力資源部門所提供的服務有何看法，檢視人力資源部門是否有效運用資源滿足內部員工之需求，提供適切的服務，維持與內部員工長期良好關係，達成員工滿意。

2. 內部流程構面

第 11 至 22 題為內部流程構面之問項。主要衡量人力資源部門的目標與計劃是否與內外部環境呼應，是否有助於員工了解公司的發展方向，並檢視人力資源實務運作流程(如招募甄選、績效評估等)是否採系統化作業，能發揮最大效用。

3. 學習與成長構面

第 23 至 34 題為學習與成長構面之問項。主要衡量人力資源部門人員是否具備足夠的專業能力、學習創新能力和部門向心力，並能提供員工完善的訓練課程與職涯發展規劃，達成公司成員整體共同成長的榮景。

4. 財務構面

第 35 至 44 題為財務構面之問項。主要衡量人力資源部門是否可為公司增加可量化的財務價值，是否能妥善運用各項人力資源活動(包含招募甄選、訓練、員工福利等)之預算，有效降低整體人力資源作業的成本。

(二)評量方式

本問卷採用李克特 (Likert Scale) 五點尺度法，分別衡量重要性與符合程度兩部分。重要性表示填答者認為人力資源部門執行該項敘述對其而言的重要程度，即「非常不重要」、「不重要」、「普通」、「重要」與「非常重要」分別給予 1、2、3、4、5 分，得分越高代表填答者認為該問項的重要性越高；符合程度表示填答者認為人力資源部門目前的實際做法與該項敘述的符合程度，即「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」與「非常同意」分別給予 1、2、3、4、5 分，得分越高代表填答者認為人力資源部門目前的做法越符合該項敘述。

經統計分析後，各構面 Cronbach α 值幾乎均達 0.9 以上，顯示此份問卷具有良好的信度驗證，表 3.1 呈現各構面之問項與重要性及符合程度兩部分的信度分析結果。

(三)人口統計變項

人口統計變項包含性別、年齡、教育程度、部門、層級與現職年資六大部分。

表 3.1 人力資源計分卡四構面信度分析

構面	問項	重要性 α 值	符合程度 α 值
顧客構面	人資部門能根據員工需求設計人力資源相關制度	0.8938	0.9305
	人資部門能及時回應員工需求並適當地給予回饋		
	人資部門能提供便利的員工意見溝通管道		
	人資部門人員的服務態度及行為能讓員工感到信任		
	人資部門設計的各類表格容易閱讀及填寫		
	人資部門能有效處理員工申辦案件		
	人資部門能迅速解決員工抱怨事件		
	人資部門致力於降低員工平均等待服務的時間		
	人資部門推出的各項活動內容對員工而言是清楚易懂的		
	人資部門推出的各項活動能讓員工有積極參與的動力		
內部流程構面	人資部門能配合內外部環境制定人力資源目標與計劃	0.9131	0.9336
	人資部門會參與企業策略制定並協助企業達成目標		
	人資部門與管理高層所傳達的訊息是一致的		
	人資部門有助於員工了解公司營運模式與主要經營策略		
	人資部門有助於員工了解工作內容、目標，及其對企業的貢獻程度		
	人資作業流程採系統化(電腦化)運作使資訊取得及分享更便利		
	人資部門能妥善地使用及配置人資部門之人力資源		
	人資部門能和各部門互動頻繁，並提供各部門所需的支援		
	人資部門所提供之資料具正確度與完整性		
	人資部門能在計劃的期限內完成績效評估作業		
	人資部門能規劃有系統的招募甄選流程與作業		
	人資部門能縮短填補人力需求所花費的時間		

學習與成長構面	人資部門人員具有足夠的人資相關領域之專業能力	0.9346	0.9494
	人資部門具有提供員工人資相關資訊與人資技術支援的能力		
	人資部門人員能不斷學習與創新服務		
	人資部門人員能面對問題、接受新觀念與挑戰		
	人資部門人員願意承擔風險以完成目標		
	人資部門具有良好的團隊運作默契		
	人資部門提供的訓練課程有助於提升員工職能		
	人資部門提供的訓練可直接應用於實際工作上		
	人資部門規劃的訓練時數對員工而言是充足的		
	人資部門能提供員工完善的生涯發展規劃		
	人資部門能規劃暢通的內部晉升管道		
	人資部門能設計完善的意見提案制度		
財務構面	人資部門能有效提升員工每人產值	0.9035	0.9437
	每一人資部門人員能將其所服務的員工數最大化		
	人資部門能妥善控制該年度預算		
	人資部門能確實降低新進人員招募甄選成本		
	人資部門能增加訓練費用佔營業收入的比例		
	人資部門能有效運用員工訓練費用		
	人資部門能提供完善的績效獎金制度		
	人資部門能妥善規劃分紅或入股的激勵制度		
	人資部門能有效運用員工福利費用以提供完善福利措施		
	人資部門能有效降低整體人力資源作業的成本		

資料來源：本研究

肆、研究結果

本研究採線上填答方式，針對 E 公司試用期滿之正職員工共發放 368 份問卷，問卷發放期間為 94 年 9 月 2 日至 94 年 9 月 15 日，合計回收有效問卷 256 份，有效填答率為 69.57%，運用統計套裝軟體 SPSS (Statistical Package for the Social Science) 11.5 版本進行資料分析結果如下。

一、敘述性統計分析

(一)樣本特性

表 4.1 為本研究回收樣本特性，顯示受訪者男女比率約為 3：7，且受訪者都很年輕，超過 90% 年齡在 40 歲以下，教育程度多為專科或大學以上，約佔 95%。就現職年資而言，在 E 公司服務 1~3 年的員工為多數，佔 32.8%。

表 4.1 樣本特性

人口統計變項		次數	百分比(%)
性別	男性	85	33.2
	女性	171	66.8
年齡	21~30 歲	157	61.3
	31~40 歲	89	34.8
	41~50 歲	9	3.5
	51~60 歲	1	0.4
教育程度	國中(含)以下	1	0.4
	高中職	6	2.3
	專科	85	33.2
	大學	129	50.4
	研究所(含)以上	35	13.7
部門	人力銀行事業群	95	37.1
	獵才派遣事業群	43	16.8
	加值服務事業群	34	13.3

	人資學院事業群	29	11.3
	管理總處	18	7
	工程總處	18	7
	未填答	19	7.4
層級	一般職員	196	76.6
	課級主管	43	16.8
	部級主管	9	3.5
	處級(含)以上	8	3.1
現職年資	5 年以上	44	17.2
	3~5 年	71	27.7
	1~3 年	84	32.8
	試用期滿但未滿一年	57	22.3
回收樣本數		256	

資料來源：本研究（樣本數=256）

(二)題項分析

從表 4.2 中可得知，E 公司員工認為人力資源部門應具有前五項最重要的功能分別為：人資部門人員的服務態度及行為能讓員工感到信任、人資部門能妥善規劃分紅或入股的激勵制度、人資部門與管理高層所傳達的訊息是一致的、人資部門能提供完善的績效獎金制度、人資部門能根據員工需求設計人力資源相關制度；員工認為最不重要的五項功能則包含：人資部門能有效提升員工每人產值、每一人資部門人員能將其所服務的員工數最大化、人資部門能妥善控制該年度預算、人資部門能增加訓練費用佔營業收入的比例、人資部門致力於降低員工平均等待服務的時間。

E 公司員工認為人力資源部門目前實際做法符合程度最高的前五項分別為：人資部門人員具有足夠的人資相關領域之專業能力、人資部門能有效處理員工申辦案件、人資作業流程採系統化(電腦化)運作使資訊取得及分享更便利、人資部門與管理高層所傳達的訊息是一致的、人資部門人員的服務態度及行為能讓

員工感到信任；員工認為符合程度最低的五項則包含：人資部門能有效提升員工每人產值、人資部門能設計完善的意見提案制度、人資部門規劃的訓練時數對員工而言是充足的、人資部門能規劃暢通的內部晉升管道、人資部門能提供員工完善的生涯發展規劃。值得注意的是，各題項的符合程度平均值皆未超過4分，符合程度最低的五項平均值甚至低於3分，表示員工對各問項符合情形之同意程度並不高，也就是員工並不認為人力資源部門目前的作法符合各問項敘述。

重要性與符合程度落差最大的前五項為：人資部門能規劃暢通的內部晉升管道、人資部門能提供員工完善的生涯發展規劃、人資部門能提供完善的績效獎金制度、人資部門規劃的訓練時數對員工而言是充足的、人資部門能妥善規劃分紅或入股的激勵制度，表示E公司員工認為人力資源部門在此五項目的表現遠低於其重要性。落差越小，則表示員工認為該問項的重要性與符合程度越一致。

表 4.2 各題項重要性與符合程度之比較

題項	重要性	題項	符合程度	題項	落差 (重要性-符合程度)
重 04	4.4453	符 23	3.6602	33	1.59
重 42	4.4336	符 06	3.6328	32	1.52
重 13	4.4258	符 16	3.5898	41	1.33
重 41	4.4023	符 13	3.5234	31	1.3
重 01	4.3945	符 04	3.5156	42	1.28
重 33	4.3711	符 19	3.5156	29	1.25
重 43	4.3516	符 28	3.4531	30	1.22
重 02	4.3437	符 08	3.4297	34	1.17
重 23	4.332	符 24	3.418	1	1.14
重 29	4.3086	符 25	3.4141	40	1.12
重 06	4.2852	符 20	3.4102	43	1.11
重 16	4.2695	符 26	3.4102	35	1.08
重 19	4.2617	符 02	3.4063	3	1.07

重 44	4.2578	符 21	3.3828	15	1.07
重 07	4.25	符 07	3.3555	10	1.01
重 03	4.2461	符 17	3.3555	11	1
重 30	4.2383	符 27	3.3008	14	1
重 11	4.2227	符 12	3.2813	44	1
重 12	4.2227	符 37	3.2656	18	0.99
重 32	4.2227	符 44	3.2578	22	0.97
重 21	4.2109	符 01	3.2539	9	0.95
重 20	4.207	符 05	3.2461	2	0.94
重 15	4.1953	符 38	3.2422	12	0.94
重 22	4.1953	符 43	3.2383	4	0.93
重 40	4.1836	符 22	3.2266	39	0.91
重 14	4.1797	符 11	3.2227	13	0.9
重 18	4.1797	符 36	3.2109	7	0.89
重 09	4.1445	符 09	3.1953	38	0.87
重 31	4.1445	符 18	3.1875	21	0.83
重 26	4.1406	符 14	3.1797	5	0.8
重 28	4.1367	符 03	3.1719	20	0.8
重 24	4.1172	符 42	3.1523	36	0.8
重 38	4.1094	符 15	3.1211	27	0.77
重 34	4.0977	符 39	3.0781	19	0.75
重 27	4.0703	符 41	3.0703	37	0.75
重 17	4.0586	符 40	3.0664	26	0.73
重 05	4.0469	符 29	3.0586	17	0.7
重 25	4.0469	符 30	3.0195	24	0.7
重 10	4.0117	符 10	3	16	0.68
重 35	4.0117	符 35	2.9336	28	0.68
重 36	4.0117	符 34	2.9258	23	0.67
重 37	4.0117	符 31	2.8437	6	0.65
重 39	3.9922	符 33	2.7852	25	0.63

重 08	3.9883	符 32	2.707	8	0.56
------	--------	------	-------	---	------

資料來源：本研究（樣本數=256）

(三)構面比較

從表 4.3 中可看出，E 公司員工認為顧客、內部流程、學習與成長及財務四構面問項之重要程度得分皆達 4 分以上，顯示人力資源部門執行各構面問項對員工而言的重要程度頗高；就符合程度而言，四構面得分皆約為 3 分，表示員工對於人力資源部門在各構面的實際做法並不甚認同，仍有待加強。

表 4.3 各構面重要性與符合程度之比較

	構面	平均數	標準差
重要性	顧客	4.2156	0.4581
	內部流程	4.2191	0.4663
	學習與成長	4.1855	0.5128
	財務	4.1766	0.5001
符合程度	顧客	3.3207	0.6712
	內部流程	3.333	0.6486
	學習與成長	3.1663	0.7176
	財務	3.1516	0.7282

資料來源：本研究（樣本數=256）

二、單因子變異數分析

表 4.4 至表 4.8 為各構面重要性與人口統計變項之變異數分析。表 4.4 顯示年齡對各構面重要性之影響並無顯著差異(P 值皆大於 0.05)；表 4.5 顯示顧客與財務兩構面之 P 值皆<0.05，表示此兩構面之重要性會因教育程度不同而有差異；從表 4.6 中可看出，除學習與成長構面之外，其餘三構面之重要性皆會隨部門別而變動；表 4.7 顯示層級對各構面重要性之影響並不會造成顯著差異；表 4.8 則顯示顧客、內部流程與學習與成長三構面之重要性皆會受到員工現職年資影響。

經事後檢定發現，獵才派遣事業群在顧客與內部流程兩構面的重要性得分明顯高於加值服務事業群；試用期滿未滿一年的員工在學習與成長構面的重要性得分明顯高於已在 E 公司工作 3~5 年的員工。

表 4.4 各構面重要性與年齡之變異數分析

構面	年齡	平均數	標準差	P 值
顧客	21~30 歲	4.2191	0.4726	0.962
	31~40 歲	4.2157	0.4062	
	41~50 歲	4.1778	0.7155	
	51~60 歲	4	.	
內部流程	21~30 歲	4.2389	0.4781	0.705
	31~40 歲	4.1788	0.4307	
	41~50 歲	4.2963	0.6293	
	51~60 歲	4	.	
學習與成長	21~30 歲	4.2362	0.5274	0.256
	31~40 歲	4.1105	0.4767	
	41~50 歲	4.0556	0.5713	
	51~60 歲	4.0833	.	
財務	21~30 歲	4.2274	0.4947	0.225
	31~40 歲	4.0955	0.485	
	41~50 歲	4.1222	0.6906	
	51~60 歲	3.9	.	

資料來源：本研究（樣本數=256），*表顯著水準 P 值<0.05

表 4.5 各構面重要性與教育程度之變異數分析

構面	教育程度	平均數	標準差	P 值
顧客	國中(含)以下	3	.	0.021*
	高中職	4.6	0.3521	
	專科	4.2118	0.4571	
	大學	4.2054	0.4644	

	研究所(含)以上	4.2314	0.3969	
內部流程	國中(含)以下	3	.	0.098
	高中職	4.3333	0.5401	
	專科	4.1902	0.4814	
	大學	4.2403	0.4617	
	研究所(含)以上	4.2262	0.4040	
學習與成長	國中(含)以下	3	.	0.175
	高中職	4.2917	0.5815	
	專科	4.1971	0.5662	
	大學	4.2003	0.4778	
	研究所(含)以上	4.119	0.4715	
財務	國中(含)以下	3	.	0.045*
	高中職	4.2167	0.5776	
	專科	4.2	0.5031	
	大學	4.2101	0.4833	
	研究所(含)以上	4.0229	0.5012	

資料來源：本研究（樣本數=256），*表顯著水準 P 值<0.05

表 4.6 各構面重要性與部門之變異數分析

構面	部門	平均數	標準差	P 值
顧客	人力銀行	4.1916	0.4623	0.012*
	獵才派遣	4.3279	0.441	
	加值服務	3.9706	0.5126	
	人資學院	4.2828	0.3910	
	管理總處	4.3111	0.3771	
	工程總處	4.1278	0.4041	
內部流程	人力銀行	4.1596	0.45	0.002*
	獵才派遣	4.3411	0.4146	
	加值服務	3.9706	0.4705	

	人資學院	4.2759	0.4981	
	管理總處	4.4259	0.5104	
	工程總處	4.3009	0.3815	
學習與成長	人力銀行	4.1439	0.5039	0.113
	獵才派遣	4.3023	0.4226	
	加值服務	3.9902	0.6256	
	人資學院	4.2644	0.5359	
	管理總處	4.2824	0.6354	
	工程總處	4.213	0.3858	
財務	人力銀行	4.1358	0.4842	0.03*
	獵才派遣	4.2535	0.4548	
	加值服務	3.9588	0.5229	
	人資學院	4.2586	0.5322	
	管理總處	4.3833	0.5272	
	工程總處	4.2556	0.4973	

資料來源：本研究（樣本數=237），*表顯著水準 P 值<0.05

表 4.7 各構面重要性與層級之變異數分析

構面	層級	平均數	標準差	P 值
顧客	一般職員	4.2418	0.475	0.383
	課級主管	4.1256	0.3867	
	部級主管	4.2	0.3674	
	處級(含)以上	4.075	0.4652	
內部流程	一般職員	4.2423	0.4835	0.493
	課級主管	4.1221	0.4251	
	部級主管	4.213	0.1915	
	處級(含)以上	4.1771	0.4574	
學習與成長	一般職員	4.2287	0.5264	0.077
	課級主管	4.0504	0.4743	

	部級主管	4.1389	0.3173	
	處級(含)以上	3.9063	0.3738	
財務	一般職員	4.2158	0.501	0.059
	課級主管	4.0698	0.4828	
	部級主管	4.1556	0.4447	
	處級(含)以上	3.8125	0.4794	

資料來源：本研究（樣本數=256），*表顯著水準 P 值<0.05

表 4.8 各構面重要性與現職年資之變異數分析

構面	現職年資	平均數	標準差	P 值
顧客	5 年以上	4.2068	0.4761	0.037*
	3~5 年	4.1394	0.4044	
	1~3 年	4.1833	0.4991	
	試用期滿未滿一年	4.3649	0.4198	
內部流程	5 年以上	4.1951	0.4546	0.031*
	3~5 年	4.1526	0.4312	
	1~3 年	4.1796	0.4773	
	試用期滿未滿一年	4.3787	0.4767	
學習與成長	5 年以上	4.1402	0.5282	0.022*
	3~5 年	4.1115	0.4503	
	1~3 年	4.1478	0.5603	
	試用期滿未滿一年	4.3684	0.4688	
財務	5 年以上	4.2159	0.5481	0.260
	3~5 年	4.0986	0.4677	
	1~3 年	4.1595	0.4765	
	試用期滿未滿一年	4.2684	0.5295	

資料來源：本研究（樣本數=256），*表顯著水準 P 值<0.05

表 4.9 至表 4.13 為各構面符合程度與人口統計變項之變異數分析。從表 4.9 中可看出，除內部流程構面外，其餘三構面之顯著水準 P 值皆>0.05，顯示年齡

僅對內部流程構面之符合程度產生影響；表 4.10 顯示教育程度對各構面符合程度之影響並無顯著差異；表 4.11 顯示四構面之 P 值皆 <0.05 ，表示其符合程度均會隨部門別而不同；表 4.12 顯示層級別的差異並不會影響各構面之符合程度；表 4.13 則顯示顧客構面與內部流程構面之符合程度會隨著員工現職年資而改變。

經事後檢定發現，管理總處在四構面的符合程度得分明顯低於其他部門；試用期滿未滿一年的員工在內部流程構面的符合程度得分明顯高於已在 E 公司工作 3~5 年的員工。

表 4.9 各構面符合程度與年齡之變異數分析

構面	年齡	平均數	標準差	P 值
顧客	21~30 歲	3.3567	0.6250	0.228
	31~40 歲	3.2247	0.7384	
	41~50 歲	3.5778	0.7067	
	51~60 歲	3.9	.	
內部流程	21~30 歲	3.4167	0.6083	0.011*
	31~40 歲	3.1582	0.6878	
	41~50 歲	3.5278	0.6428	
	51~60 歲	4	.	
學習與成長	21~30 歲	3.2192	0.6922	0.073
	31~40 歲	3.03	0.7523	
	41~50 歲	3.5556	0.6319	
	51~60 歲	3.5	.	
財務	21~30 歲	3.2217	0.7058	0.061
	31~40 歲	2.9966	0.7584	
	41~50 歲	3.4778	0.614	
	51~60 歲	3	.	

資料來源：本研究（樣本數=256），*表顯著水準 P 值 <0.05

表 4.10 各構面符合程度與教育程度之變異數分析

構面	教育程度	平均值	標準差	P 值
顧客	國中(含)以下	3	.	0.728
	高中職	3.2	0.5692	
	專科	3.2624	0.7783	
	大學	3.3767	0.6273	
	研究所(含)以上	3.2857	0.5709	
內部流程	國中(含)以下	3	.	0.381
	高中職	2.9167	0.5749	
	專科	3.3529	0.7371	
	大學	3.3708	0.6126	
	研究所(含)以上	3.2262	0.5467	
學習與成長	國中(含)以下	3	.	0.848
	高中職	2.9028	0.629	
	專科	3.1725	0.9063	
	大學	3.1944	0.6248	
	研究所(含)以上	3.0976	0.5334	
財務	國中(含)以下	3	.	0.438
	高中職	2.9833	0.4262	
	專科	3.2094	0.8812	
	大學	3.1775	0.6625	
	研究所(含)以上	2.9486	0.5659	

資料來源：本研究（樣本數=256），*表顯著水準 P 值<0.05

表 4.11 各構面符合程度與部門之變異數分析

構面	部門	平均數	標準差	P 值
顧客	人力銀行	3.4768	0.5576	0.000*

	獵才派遣	3.286	0.7392	
	加值服務	3.3324	0.537	
	人資學院	3.1138	0.6249	
	管理總處	2.4	0.7593	
	工程總處	3.5333	0.5134	
內部流程	人力銀行	3.4596	0.5628	0.000*
	獵才派遣	3.3895	0.6893	
	加值服務	3.326	0.5179	
	人資學院	3.181	0.5787	
	管理總處	2.25	0.5688	
	工程總處	3.5556	0.4564	
學習與成長	人力銀行	3.2798	0.6249	0.000*
	獵才派遣	3.1163	0.7921	
	加值服務	3.2721	0.6472	
	人資學院	2.9799	0.7017	
	管理總處	2.1481	0.6701	
	工程總處	3.4398	0.5585	
財務	人力銀行	3.2337	0.6720	0.000*
	獵才派遣	3.0721	0.8099	
	加值服務	3.2147	0.5327	
	人資學院	3.0897	0.6689	
	管理總處	2.1444	0.6879	
	工程總處	3.4167	0.5523	

資料來源：本研究（樣本數=237），*表顯著水準 P 值<0.05

表 4.12 各構面符合程度與層級之變異數分析

構面	層級	平均數	標準差	P 值
顧客	一般職員	3.3219	0.704	0.721
	課級主管	3.2907	0.5476	

	部級主管	3.5444	0.6617	
	處級(含)以上	3.2	0.4690	
內部流程	一般職員	3.3652	0.6785	0.399
	課級主管	3.2306	0.5264	
	部級主管	3.3611	0.6264	
	處級(含)以上	3.0625	0.4559	
學習與成長	一般職員	3.1603	0.7579	0.930
	課級主管	3.1609	0.6227	
	部級主管	3.3241	0.4134	
	處級(含)以上	3.1667	0.4543	
財務	一般職員	3.1765	0.7648	0.674
	課級主管	3.0488	0.63	
	部級主管	3.2333	0.5196	
	處級(含)以上	3	0.4629	

資料來源：本研究（樣本數=256），*表顯著水準 P 值<0.05

表 4.13 各構面符合程度與年資之變異數分析

構面	現職年資	平均數	標準差	P 值
顧客	5 年以上	3.2682	0.6799	0.032*
	3~5 年	3.2239	0.6636	
	1~3 年	3.275	0.6684	
	試用期滿未滿一年	3.5491	0.6431	
內部流程	5 年以上	3.2216	0.6606	0.006*
	3~5 年	3.1913	0.6386	
	1~3 年	3.3512	0.6165	
	試用期滿未滿一年	3.5687	0.6442	
學習與成長	5 年以上	3.1742	0.6815	0.145
	3~5 年	3.0329	0.7038	

	1~3 年	3.1647	0.7413	
	試用期滿未滿一年	3.3289	0.7109	
財務	5 年以上	3.1045	0.7192	0.222
	3~5 年	3.0338	0.7256	
	1~3 年	3.1774	0.7392	
	試用期滿未滿一年	3.2965	0.7126	

資料來源：本研究（樣本數=256），*表顯著水準 P 值<0.05

伍、結論與建議

一、結論

彙整研究分析結果後發現，E 公司員工心目中最重視的是人資部門人員的服務態度及行為是否能讓員工感到信任、人資部門是否能妥善規劃分紅或入股的激勵制度、人資部門與管理高層所傳達的訊息是否一致、人資部門是否能提供完善的績效獎金制度，以及人資部門是否能根據員工需求設計人力資源相關制度；此外，E 公司員工認為人資部門人員具有足夠的人資相關領域之專業能力、能有效處理員工申辦案件、將人資作業流程採系統化(電腦化)運作使資訊取得及分享更便利、能與管理高層傳達相同的訊息、其服務態度及行為能讓員工感到信任。

比較重要性與符合程度得分最高的前五項可得知，E 公司員工認為人資部門人員的服務態度及行為應讓員工感到信任，且人資部門與管理高層傳達的訊息應一致，而 E 公司人資部門在這兩方面表現符合員工期望。但在妥善規劃分紅或入股的激勵制度、提供完善的績效獎金制度與根據員工需求設計人力資源相關制度三方面，E 公司員工認為其重要性很高，但人資部門實際作為卻未使員工滿意。

值得注意的是，重要性得分最高的前五題均接近 4.4 分，顯示員工認為其重要程度很高，可作為未來人資部門績效衡量的參考指標。另外，整體而言，符合程度的得分普遍偏低，顯示人資部門目前的實際做法並未獲得員工強烈認同，仍

有很大的進步空間。

就人口統計變項對各構面重要性的影響來說，研究發現除年齡與層級之外，教育程度、部門別與員工現職年資對各構面重要性之影響均有顯著差異。就部門別而言，獵才派遣事業群在顧客與內部流程兩構面的重要性得分明顯高於加值服務事業群，表示人力資源部門在這兩構面的功能對獵才派遣事業群比加值服務事業群來的重要。員工現職年資方面，試用期滿未滿一年的員工在學習與成長構面的重要性得分明顯高於已在 E 公司工作 3~5 年的員工，顯示年資淺的員工比年資深的員工更覺得人力資源部門在學習與成長構面的表現對他們而言是重要的。

就人口統計變項對各構面符合程度的影響來說，研究發現除了教育程度與層級之外，年齡、部門別與員工現職年資對各構面符合程度之影響均有顯著差異。四構面之符合程度皆會隨部門別而有所不同，其中尤以管理總處在四構面的符合程度得分明顯低於其他部門，顯示相較於其他部門而言，管理總處對人資部門的成效感到最不滿意。員工現職年資方面，試用期滿未滿一年的員工在內部流程構面的符合程度得分明顯高於已在 E 公司工作 3~5 年的員工，表示年資較淺的員工比年資較深的員工更覺得人力資源部門在內部流程構面的表現成效良好。

二、建議

針對 E 公司的研究調查結果提出下列建議，以提供 E 公司人力資源部門未來改善措施之參考。

1. 本研究以平衡計分卡觀點為基礎，針對 E 公司需求設計人力資源計分卡各構面衡量指標，經信度驗證後，顯示此份問卷各構面均具有良好的信度，也就是同一構面下的問項能確實反映出該構面意義。因此，建議 E 公司可依據此架構之內容，作為制定人力資源部門績效衡量指標的範本，並可同時驗證公司同仁對人力資源部門成效之看法。
2. E 公司人力資源部門應先針對員工最重視但人資部門成效不佳的三部分加

以改進，分別是妥善規劃分紅或入股的激勵制度、提供完善的績效獎金制度與根據員工需求設計人力資源相關制度。建議人力資源部門應與員工及各部門主管充分溝通，蒐集更貼切的需求，提出更完整的相關制度或計畫，並取得高層的支持，才得以順利推動符合雙方期望的制度。

3. E 公司員工對於人力資源部門目前所實施的制度之認同度普遍偏低，其中尤以學習與成長構面之人資部門能提供員工完善的生涯發展規劃、暢通的內部晉升管道、充分的訓練時數與妥善的意見提案制度這四項的符合程度最差。建議人力資源部門應重新檢視員工職涯發展的升遷管道，並針對各部門加強訓練課程的設計，以提升員工滿意，進而達到留才的效果。
4. 此外，建議 E 公司人力資源部門可朝本次研究結果不足之處輔以質化研究，透過個別員工訪談，更深入地了解員工實質需求，更具體地找出形成員工不滿意的原因，將有助於提升未來人力資源活動的品質。
5. 最後，建議 E 公司人力資源部門人員與統計相關人員可重新檢視此份問卷，修正各問項的文字敘述，使受訪者更容易填答，進而發展成為 E 公司提供客戶作自我檢視的一項服務工具，達到專業行銷的效果；甚至還可延伸分析產業概況，研究各產業對於各構面的重視程度是否有所差異，作為 E 公司未來切入服務客戶優先順序的參考依據。

三、研究限制

1. 本研究主要係根據個案公司的實際狀況而發展研究架構並進行問卷調查，因此，研究方向與問卷內容是否能概化適用於其他公司，仍值得進一步探討。
2. 由於時間上的限制，本研究未進行高階主管與 CEO 訪談，僅從員工的角度出發，檢視員工對人力資源部門的認知，故研究結果是否與上層理念相符，尚需透過質性研究做進一步的追蹤。

陸、參考文獻

一、中文部分

1. 丁志達，2003 年，**績效管理**，台北揚志文化。
2. 吳伶麗，2003 年，**人力資源部門服務品質量表之建立**，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 林衢江，2004 年，**建構人力資源部門績效衡量模式：平衡計分卡觀點**，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
4. 陳正沛譯(Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich 合著)，2004 年，**人力資源計分卡-人力資源、經營策略與績效目標的最佳結合**，台北臉譜文化。
5. 曾慈君，2003 年，**以平衡計分卡建構企業國際化之績效衡量模式**，長榮大學經營管理研究所碩士論文。
6. 廖清祈，2004 年，**企業推動平衡計分卡過程之跨個案研究**，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
7. 盧佩易，1999 年，**人力資源部門績效評鑑量度要項確認之研究**，國立臺灣師範大學工業科技教育所碩士論文。
8. 謝煒頻，1999 年，**台灣企業人力資源管理效能衡量模式建構與實證之研究**，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
9. 2005 年，**大師輕鬆讀 No.136-怎麼找出 A 級人才？**，台北大師文化事業。

二、英文部分

1. Becker, Brian E., Huselid, Mark A., & Ulrich, D. 2001. *The HR Scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
2. Behn, Robert D. 2003. "Why measure performance ? Different purposes require different measures." *Publish Administration Review*, 63(5): 586-618.
3. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., 1996. "Linking the balanced scorecard to

strategy.” *California Management Review*, Vol. 39 Issue 1, p54

4. Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
5. Mark Huselid, Brian Becker & Richard Beatty, 2005. *The Workforce Scorecard-Managing Human Capital to Execute Strategy*. Harvard Business School Press.
6. Niven, Paul R. 2002. *Balanced Scorecard step by step: Maximizing performance and Maintaining results*. New York: Wiley.
7. Walker, G., & MacDonald, 2001. “Designing and implementing an HR scorecard.” *Human Resource Management*, 40(4): 365-377.