第五章 結論與建議

從人力資源策略議題管理至人力資源策略議題行銷的概念，發現是一連續過程。人力資源策略議題惟有經過嚴密的管理流程，規劃優質完善的政策與制度，再經由創新的行銷工具與方法，強化對政策與制度的印象觀念，深化落實人事制度及公務人力資源政策之基礎。關於未來策略性人力資源管理之議題，本章說明歸納本文之研究發現，並提出幾點建議供理論與實務之參考。

第一節 研究發現

根據第四章的分析，政府人力資源管理部門即行政院人事行政局，為推動規劃策略性人力資源管理措施，積極轉化與傳統人事行政相異的概念與角色，期望轉型成為政府的「策略夥伴」，並運用前瞻的人力資源管理策略。關於人力資源策略議題管理部份，規劃了「人力資源管理策略規劃行動步驟」；關於人力資源策略議題行銷部份，明定「政策行銷」作為行動策略。就「績效獎金制度」的規劃與推行，雖運用了某些人力資源策略議題管理與行銷策略，為欲更成功推動行銷該制度，仍有進步發揮空間，已下針對本文之研究分析，提出幾點本文之研究發現：

一、 人力資源策略議題管理

（一）人力資源策略議題確認

審視政府人力資源管理的策略議題中，發展規劃出許多人力資源策略計畫與議題。而「績效獎金制度」議題發展背景與原因最重要因素是為回應民意機關、媒體、民眾與外界的觀感與批評，此外政府組織內部員工與政府人力資源專家學者，皆認為政府應重視績效意識的抬頭，且開始正視公務人力組織共創績效管理的責任。加之以政府參酌國外與企業的經驗，並參考各國政府重視的世界經濟論壇（WEF）和洛桑管理學院（IMD）發表的國家競爭力排名，都將政府施政績效視為重要衡量指標。

因此議題的確認，主要可歸納為 3 點：1.政府施政對於民意需求的回應。2.政府人力資源專家與學者的績效意識覺醒。3.師法全球與企業發展經驗趨勢。因此基於這主要因素，而研擬應如何去促進提高施政績效，強化政府績效管理，爭取民意的更多支持與認同。

但另一個上層的概念，是期望達成組織目標層面「願景管理」與「核心價值」策略，因此將「績效獎金制度」議題定位為管理工具層面，是一引導與促成的關聯，應從策略性的議題去檢視整個政府的人力資源管理，選擇一些重要的議題，做一些突破性的思考。不能只探討單一選定的議題，要探討這些策略性議題間的相關性。也許要用全面的觀點，而不是只以單一議題去看。

（二）人力資源策略議題分析

「績效獎金制度」議題，實施優先因素是在於專業建議及規劃上時間長遠且快速完善，並受到上級的接納與採行，且首長也重視績效的觀念。而政府本身也認為當前績效管理制度已太過僵化，加以政府人力資源專家也對於績效在政府中扮演的角色，給予高度評價重視。

但關於整體策略性人力資源議題，近年已陸續推動多項人力資源管理策略或行動方案，都是由人事行政局依照各局處之專業，進行規畫設計並加以推行，各處間並沒有連結，沒有連結的話，便沒有辦法排序，而是各自發展。因此在規劃順序排定中，較缺乏系統性的規劃，在橫向連結上較為不足，缺乏統籌協調的中心，所以應採整體性規劃策略，這部份尚待加強。

（三）人力資源策略議題形塑

「績效獎金制度」的設計與規劃目的，是政府行政部門重視機關與單位的績效目標，期望對團體及個人績效評估指標的聯結與轉化，加以運用獎金的鼓勵方式。而績效評估方式則是採彈性授權，且由各機關單位自行選擇合適的工具。

可是績效管理不等同於績效獎金，人事行政局從它的角度切入，就是希望透過績效獎金的方式，喚起大家注意重視績效管理。但是重要源頭是績效管理，就是希望以手段去喚起注意目的，所以用手段而

不是以目的去推動時，在執行時，就會只看到手段，手段是績效獎金；而目的是績效管理。卻忽略「績效獎金制度」目的是希望公務人力與單位績效連結，獎金只是鼓勵，手段與目的錯置，造成只重視獎金多寡，但做好績效管理不一定只是獎金，還有很多其它的獎勵措施。

更進一步，對於績效評估內容設計採授權方式，也可能造成某些機關單位無法掌握此制度中最關鍵的面向，因此必須加強評核設計的規劃，促進績效目標能夠易於設定及量化，加強績效評核的公平、公正、公開。

（四）人力資源策略議題執行

要成功的實施績效管理與績效獎金制度並非立竿見影，必須投入相當的時間、努力及支持，透過不斷學習與回饋的過程，從錯誤嘗試中去學習，並針對問題重點去改善，使績效獎金及管理制度能夠融合組織特色與需求，以創造追求績效的組織文化。

更重要的因素，在於機關單位間溝通與執行人員皆是影響執行的關鍵，而政策執行與政策網路、政策執行的人員，是造成政策與制度目標是否能傳達與達成的重要因素；另外，政策的推動常牽涉政策制定者與政策執行者的合作關係，因此，歸結政策執行如欲發生效果，最關鍵性的工作在於如何加強政策制定者與政策執行者之間充分的溝通、協調，以建立執行上之共識，對於政策執行是否達成目標有很

大的影響。

二、人力資源策略議題行銷

（一）產品策略

產品，就是「績效獎金制度」本身到底好不好，另外，公務人員對它的看法是如何，所以制度本身設計必須能夠讓人接受，也就是品質與完整性，但產品在政府部門認知是有非常不一樣的過程與態度。所以在推銷產品時，制度需要高度可塑性，運用最簡單的方式，並減少繁複的法規。

除此之外，以行銷角度而言，就產品概念的吸引面向，是運用獎金方式作為誘因，提昇公務人力的注意，這方面的確成功達到行銷的目的。因為人力資源行銷所欲達成的目標常是觀念的灌輸，因此搭配實質的獎勵誘因，在初期能夠吸引公務人員的購買慾望，進一步實踐深入瞭解政策真正隱藏的意涵。

但就產品的回應性，普遍的反應是績效評核的困難，因為此產品是將評核方式「授權」予執行機關自行設計，對於績效評估及獎金分配方式，都是此制度中最爭議的部份，也實際產生不同聲音，因此產品必須正確回應參與績效獎金的組織、團體、個人的意見與想法。

（二）價格策略

價格即成本概念，實際上包含不同內容與意涵，通常依據所付出的有形與無形成本，大致上以經費、人力與時間為主。其後必須就成本的投入與產出間，討論成本效益與機會成本，且價格策略須視交換價值的大小，成本過高或過低，均不易導致行銷成功。而價格不完全是花多少錢去推動，但更重要的是要花多少時間與人力去執行這個制度，包括怎麼去溝通設計出評量制度或可行性，套用經濟學術語就是所謂的「交易成本」概念。

就價格策略，評估成本包含了上述因素。但就獎金而言，除了發獎金的措施外，更重要的是設計這套有效的制度及執行制度所需的人力時間，這才是最重要的成本。考慮到人力與時間因素，其實是有點高的，它是可以操作的很簡單有效。但是因為起初對它不太理解，所以在操作上顯得複雜，因此成本就會高，這個成本就是人力與時間。因此能否克服？從行銷角度，在產品概念時應說明並非要全面評量，而應聚焦於產品的重點核心，因此對於產品的價格就會有影響。

（三）通路策略

通路即管道，如何才能在適當的時間與地點，向行銷對象提供適當產品的一套作法。在人事政策與人力資源策略議題中，最重要的通路商即政府各行政部門掌理組織人力資源管理的人事機構，此外人事管理牽涉員工權益，從概念要變成實際操作時，就是技術面與溝通能

力面。並且在一條鞭體制下人事人員立場較能超然中立客觀協調溝通，關鍵在從事促銷之單位人員有沒有好的能力，強化人事單位及人事人員的行銷宣導能力，成為組織之策略夥伴與成功的行銷通路，所以政府要重視「人事一條鞭」管道，因為政府不可能買廣告來宣導。

另外一個管道也是傳統的正式會議，公部門習慣運用會議方式來進行宣導，這種公部門的正式會議、座談會、說明會參與的人多半是被指派的，被指派的大多不是自願的，而在剛開始參與時較踴躍，且多少被這制度吸引，因此在推動初期，運用這方式還是能夠吸引注意，人員也較自發參加。之後舉辦時仍用上開方式，就會比較勉強參加，效果也較有限。更進一步，也須強調會議溝通互動的程度，不單只是虛應敷衍的態度。

（四）促銷策略

政府行銷推廣的宣傳技巧，是運用政策宣導與溝通推行媒介，向行銷對象溝通所生產的產品或服務，以提昇產品或服務接受的程度。從行銷工具來看，此個案已經能夠超越以往傳統宣導工具的作法，採取多元的政策工具。

此個案融合傳統的宣導方式與創新的行銷媒介，人事行政局運用了公文、書面資料與刊物、問答集之製作、標竿學習、教育訓練、輔導團隊與網路等媒介，跳脫刻板思維，利用主動性及被動性的行銷宣

導與多樣性的溝通媒介，期在提高目標市場與對象的接受度，加深政策制度印象，並改變心態與態度。但更重要的是「市場定位」、「市場區隔」的問題，因應機關單位的情況不同，因此產品的行銷不可用同樣的方法，所以要注意「市場定位」、「市場區隔」。

而以整體而言，最重要的是行銷的目標在哪裡，及要達到的預期成果，因此行銷的手段、方法就必須深層考量，而不單只是讓大家知道，因此要徹底貫徹時的行銷手法又要更加創意新穎。

第二節 研究建議

針對人力資源略議題行銷理論與實務之建議，茲說明如下。

一、發展政府人力資源行銷的概念

政府外部的政策行銷逐漸受到重視，並進行許多政策行銷之研究與理論基礎之建立，加之傳統行銷方法，似乎太刻板制式化，尤其從事人力資源策略議題的變革，容易引起公務人力的不安而甚至抗議，所以政府人力資源部門也開始運用政策行銷的理念，作為推動行動策略，惟政府外部行銷與內部行銷性質上的差異性，形成水土不服情況，因此應發展孕育政府人力資源行銷的理論與實務，嘗試建立適合人事政策與人力資源管理措施的行銷模式已刻不容緩。

二、政府策略性人力資源管理議題宜整體性規劃與行銷

自傳統人事行政轉型為前瞻的策略性人力資源管理，政府陸續推動多項人力資源管理策略或行動方案，依據目前時空環境及政府整體未來發展需求，並對照國家發展情況，人力資源的運作或管理內涵，隨時要與時俱進做適度修正，未來應以系統性規劃推動人力資源策略與行銷外，並將強化人事部門及人事人員行銷能力與知識，成為政府與機關之策略夥伴。此外，中央各項重要人力資源政策推動時，宜協調統籌避免造成壓力負擔。

三、領導者扮演人力資源行銷的關鍵性角色

由於機關單位首長態度動見觀瞻且具指標性，領導者行為的表現與觀念，在許多公務人力的行為中都是以此為依歸，在公務人力各項信念及行為建構中，均發揮示範與強化的作用。政策制度推動與行銷的順利推動不僅需要機關單位首長的持續支持與參與，也包括與單位主管及各級人員展開積極的對話與溝通，因此機關單位首長是否持續地參與，並以實際行動展現決心，對於是否能真正有效地落實，實具有關鍵性的影響地位。機關單位首長的支持，應是最重要因素，因此，政策推動時亦須儘量協助解決機關之困難，以獲取機關單位首長之配合支持。

四、人力資源行銷應定位為溝通對話與凝聚共識

從公務人力的信念及行為出發，展開真誠、公開的溝通對話，且參與者必須有開放的胸襟，不被既有觀念束縛，也不預設立場，大家集思廣益，廣泛蒐集資訊與意見，共同形塑最佳的方案，創造更多的優勢。在人力資源策略議題推動上應更重視非主管人員的行銷，以了解他們的回饋、反映、建議與滿意度，以便確認實務經驗及具體成效，並檢視機關內部各項管理措施及行政運作方式是否符合期望，如有立即需要協助解決之困難與疑義，應即予修正，俾營造適合發展的環境，透過行銷的努力，提出能夠引發共鳴與認同的願景，以便整合所有公務人力的共識朝著相同目標齊心戮力。

五、人力資源行銷過程促進組織文化變革

行銷過程是在改變組織文化，但是組織文化的變革卻是要經過長久、持續的干預，其中的關鍵因素在於特定行為的信念、文化是組織的根基，是一種隱涵在組織內、員工所共享的價值觀、信念以及行為規範。組織的文化相當重要，且是人力資源策略議題最需要改變的部分，組織內的共識凝聚將會有助於組織改善，且組織文化將會反映在觀念與態度，因此自然會表現出組織所期待的行為，達成組織目標。只有貫徹行銷方法，來型塑組織文化，文化變革才容易實踐。

六、人力資源行銷善用多元行銷工具

人力資源的產品皆是無形理念的建立，即對於觀念的變革與改造，而行銷工具的目的期能加強觀念的灌輸與改造，進而達到願景的有效落實。傳統的宣導方式逐漸無法吸引公務人力的目光，因此善用創意、新穎的行銷工具，利用正式或非正式、語言或非語言方式，使其拋棄既有的老舊觀念，轉而擁抱新的理念，進行認知、了解、接受、信服、到有效落實的強化印象過程，達成新觀念潛移默化的效果。未來人力資源行銷工具組合，也不侷限在 4Ps，只要能夠順利實踐目標，任何行銷工具皆是具高度價值的。