

公務人力策略能力的建立與連結：協力的觀點

陳志瑋

淡江大學公共行政學系助理教授

壹、前言

隨著策略管理在企業界大行其道，策略性人力資源管理也逐步在人力資源管理過程中佔有愈來愈重要的地位，以便人力資源和企業目標之間能進行多層次的連結，其中包括企業策略和人力資源管理策略的連結，員工績效和組織總體目標的連結，以及員工行為和組織管理的連結。就在企業界已經發展出許多成熟而細膩的策略管理手段與工具的同時，公部門也逐漸體認到，為了使行政改革的目標更有效達成，也為了讓公部門的回應力更為提升，增加政府的可信任感並維繫政府持續改善的動力，已經有愈來愈多學者與實務界人士投入於策略性人力資源管理的探討（例如，施能傑，2006；孫本初，2006；王旭統，2004；鄭錫鎔，2002），行政院人事行政局也為此擬定一套說帖，希望能將策略性人力資源管理作為落實到行政部門中（行政院人事行政局，2005），同時有關如何提升公務人力的核心能力或職能，也在相同的脈絡下獲得重視（趙璟瑄，2002；陳金貴，1999）。由此可以瞭解策略性公共人力資源管理確實獲得愈來愈多的關注，也值得我們進一步探究更多問題。

儘管如此，公私部門的本質畢竟不同，特別員工的行為誘因存在許多差異性。舉例來說，私人企業的低成本和差異化策略可能相當重要，員工為此必須培養相對的技術和能力以達到企業所訂定的目標，但對公部門而言，公務員在現行法定職掌規定下，節約一直不是最主要的考量，差異化更不足以成為政府部門的生存法則，因為一來法律已提供行政機關的生存保障，二來各機關所提供的多屬獨家業務，因此比較沒有強烈動機去爭取競爭優勢，也不需要建構品牌或產品差異化的策略。換言之，公部門在推動策略管理時，就必須針對策略目標的規劃與執行、績效評估方式與能力建立等內涵的不同，設計出不同的焦點，以免出現東

施效顰的尷尬。

有鑑於我國行政機關推動策略性人力資源管理目前還在起步與試驗階段，如果我們從能力策略切入(O' Neill and Hewitt, 2005: 125-143)，將策略能力的建立與公務人力的訓練與學習機制結合起來，將有助於未來策略性人力資源管理的實現，也有助於公部門策略管理的推動。此外，為了因應跨域治理的需要，使中央與地方、政府與政府，政府與民間之間能夠有更緊密的協力關係，解決各式跨域問題，培養公務人力跨域治理的協力能力，公務人力所急需建立的策略能力之一，便是進行協力治理，從事跨域對話、協調與資源互補整合的能力。因此，本文乃根據下列三項前提進行討論：

第一，協力は公部門策略管理的重要一環，組織從事協力策略的推動，將有助於公共問題的解決，或者促進行政機關使命與任務的達成。

第二，協力做為行政機關的策略能力之標的，必須靠組織全體成員投入該能力的養成，才能符合能力策略的初衷。

第三，策略目標的成就，有賴於與組織成員的策略能力連結起來，以產生綜效。

綜合以上三項假定，本文第二部分討論策略能力的協力觀，第三部分討論建立策略能力的途徑，第四部分分析策略能力的連結，最後則是結論。

貳、策略能力的協力觀

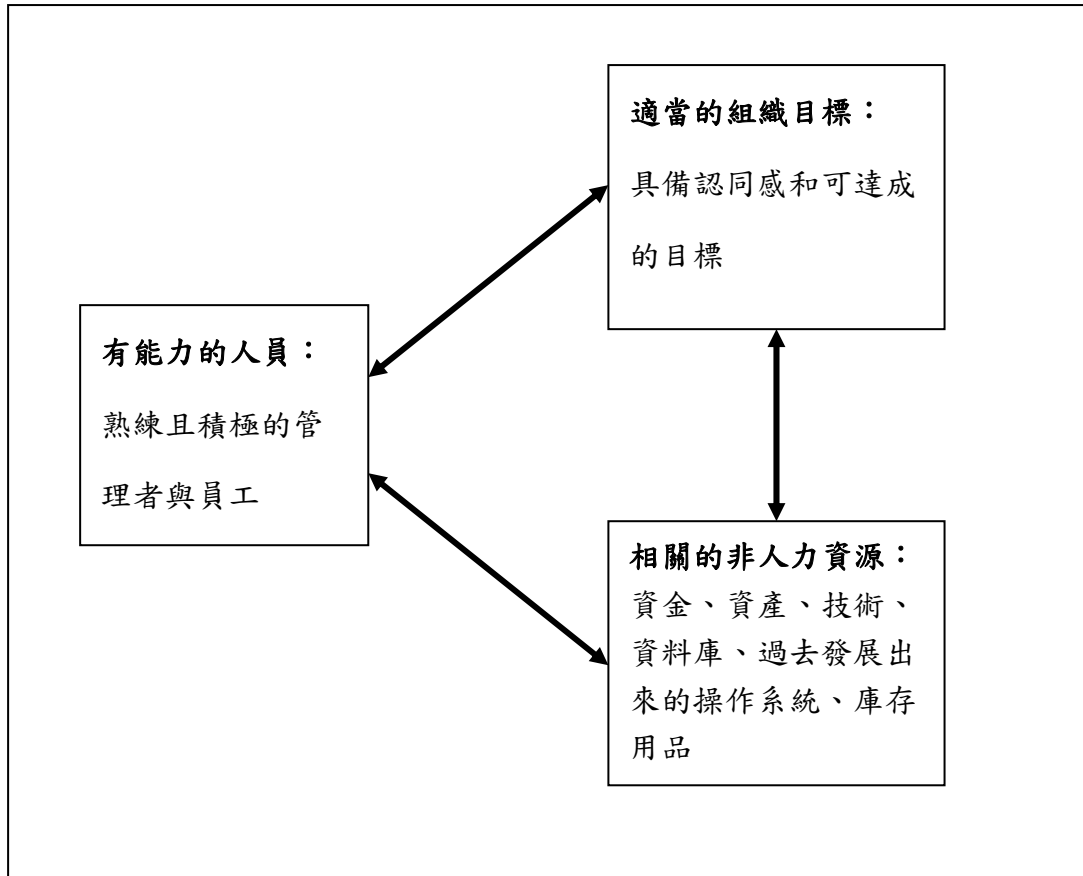
在談到能力建立(capacity building)這項議題，一般著重的是從功能分類的角度進行闡述，例如領導能力、解決問題能力、執行能力等等。這些能力的養成與運用，都是為了提升組織績效，完成組織的策略或目標，此時最主要的策略管理責任仍落在領導者身上。例如，倡導「真誠領導」(authentic leadership)的學者 Terry 指出：「一個真正有願景的領導者會傳授、提供洞見，如此人們才能理解未來的可能狀況，以及此種未來狀況被預測和(或)被創造的過程。」(Terry, 1993: 37)此種具有願景的領導者，適合帶領組織進行策略目標的擬定，是以領導者在判斷組織面對的問題與挑戰，以及提出的方向是否正確，便攸關後續的成敗。但隨著科技發達，領導者不再獨享資訊優勢，任何員工都可以透過既有管道

獲知組織運作的細部知識，進而有機會和領導者站在同一個知識或資訊的高度去看待組織運作。

另外，許多行政改革強調參與治理的重要，員工不僅擁有更多決策程序的參與權，同時在許多實質政策領域上，也擁有更多實質影響力。這種趨勢反映在立法權賦予行政權更多彈性空間，也反映在愈來愈多來自上級的授權賦能(empowerment)上，故即使是基層員工，同樣能本著問題解決的原則，進而完成組織任務。

從協力角度來看策略能力的第三個面向，則是來自愈來愈多跨域問題需要良好的跨域管理來解決，促成協力治理成為現代組織必須面對的另一項挑戰。在協力治理的架構下，光是領導者片面推動政策已無法滿足該類跨域問題的需要，因為協力治理不僅需要雙邊或多邊參與者來架構彼此關係，而且需要相關利害關係人在既定的信任基礎上，進行長期且深入的共享目標建立，而員工則必須擁有更多的權力分享，才能促進協力治理的順利進行。換句話說，協力架構下存在著兩種型態的分享領導(shared leadership)：一是水平式的分享領導，由協力雙邊或多邊的領導者為了共同議題，彼此進行跨越疆界的對話、權力分享及問題解決；另一個是垂直的分享領導，亦即為了使協力關係或團隊運作更加順暢，因此領導者必須與下屬分享權力、影響力、資源及其他工作內容(Seibert, Sparrowe and Liden, 2003: 184-188)。由此可知，當行政組織涉入愈多跨域議題，或有愈多協力治理的需求，便需要愈多垂直式的分享領導。當垂直式的分享領導愈多，公務人力就愈需要建立策略能力，以因應分享領導及協力治理的需要。

Boxall 和 Purcell 認為企業的生存力(viability)有三項要素：適當的企業目標(appropriate business goals)、有能力的人員(capable people)以及相關非人力資源(relevant non-human resource)(Boxall and Purcell, 2003: 30-32)。相同地，政府機關面對全球化變遷以及民眾對政府需求有增無減的趨勢，組織不朽(permanence)已非定律，甚至由於許多負面作用而同遭左派與右派的抨擊(Peters, 2001: 77-83)。為了追求行政機關的生存和發展，圖一說明了這三項要素的關連性，並可做為政府機關建立策略能力並連結策略目標的依據。



圖一：組織生存力的三項關鍵要素

資料來源：Boxall and Purecell, 2003: 31.

在這三項要素中，「有能力的人員」涉及本文所述的能力建立策略，「適當的組織目標」涉及策略願景與目標的建立，而「相關的非人力資源」則涉及策略執行階段的資源管理與整合，三者透過連結(alignment)來結合，目的在整合出完整的策略管理架構。

根據 Lengnick-Hall 夫婦的界定，策略能力是指：「基於組織的無形資產去創造價值的能力。」(Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 2003: 2)他們認為組織的有形資產固然重要，但不足以在知識經濟時代中獲得競爭優勢，唯有無形資產(例如，品牌、顧客忠誠度)能夠影響組織運作的成敗。對照到公部門的情況，行政機關能否獲得人民的信賴與忠誠，公務人員能否運用有形與無形資產去創造不一樣的價值，從而帶來國家總體競爭優勢，同樣是當前講究國家競爭力環境下的重要課題。然而，目前多數國家文官系統所採取的科層體制與分工方式，卻產生切割(segmentation)和協調能力不足的問題，官僚體制的切割會影響民眾參

與，協調能力不足會造成行政或政策不一致，如此一來，民眾對於他們身為公民和納稅人的角色就會輕視，對於建立有效能的民主政府的需求，也會因此降低(Peters, 2001: 51-52)。這樣的論證提醒我們應該注意過度官僚化所造成的負面影響，也應注意如何藉由協調與協力，彌補政策不一致造成民主政府受到的損害。

因此，公務人力所需要的策略能力，必須是為了完成機關策略目標、因應未來環境變化所需的關鍵能力，而非一般的行政能力。根據此一定義，策略能力包含以下幾項要素：

1. 它是達成組織策略目標所需的關鍵能力。
2. 它能夠因應組織外在環境變化。
3. 它是組織員工運用無形資產所創造出來的價值。

接下來的問題是，公部門需要哪些策略能力？Cohen(2005: 63-70)在探討策略性人力資源管理下的五種能力類別時，指出不同階層的組織成員，對於策略貢獻(strategic contribution)的能力也不同。大致而言，基層員工需要的是瞭解組織目標的能力，中層員工需要的是變遷管理的能力，高階專業人員需要的是文化管理的策略能力，至於機關首長需要的則是策略性決策(strategic decision-making)的能力。這種根據組織階層來確認不同策略能力的方式，確實有助於我們進行差異化的培訓與能力強化，而且從階層分工的角度來看，高層人員負責策略規劃，中層與基層員工負責策略的執行與細部修正，也符合策略管理的宗旨。不過，以策略能力著重的「連結性」(alignment)來看，在進行策略層級化的同時，也應防止這種區分造成策略能力的人為分割，從而限制組織員工的前瞻眼光。因此，組織成員需能體認策略能力是由組織整體所共享，特別是組織面對跨域議題時，更需要組織成員以團隊的姿態投入於議題的化解，此時員工入股組織的情懷，便成為相當重要的條件（林水波，2001）。

從協力的觀點來看，組織透過協力的合作過程，使參與者培養與其他組織互動的機會，也提供機會讓公務人力站在不同立場、運用不同眼光來看待問題，此時協力團隊的參與者必須站在和領導者一樣的高度，才能使協力關係可長可久。如此一來，組織成員為了建立協力關係並獲得相對優勢地位，需要在組織的特定使命與目標下，運用其策略能力找出獨特的協力任務，使其連結到相關行為者的

行動議程上。這種策略能力可以使合夥者在必要的組織支持下，透過集體行動來確認他們的使命以及協力行動的架構(Sullivan, Barnes and Matka, 2006: 293)。由此觀之，從協力觀點所建立起來的公務人力策略能力，是在累積人力資本(human capital)、結構資本(structural capital)與關係資本(relationship capital)三者(Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 2003: 2-8)，以求公部門的策略能力可以累積與強化，使組織在建立協力關係時，能達成策略目標的要求。

總之，策略能力並非建立後就算是任務完成，因為它不是存在於組織個別成員身上，而是組織總體資產的一部份，因此組織內的其他成員也應該投入於總體的願景和策略意向中，並且需聚焦於關鍵策略能力上，與組織運作的其他要素結合，最終則是讓變遷穩定下來，確保績效目標的達成，如此才算是策略能力與策略管理之間的有效結合(See Joyce, 2000)。

參、建立策略能力的途徑

隨著策略性人力資源管理受到公部門重視，運用訓練和學習手段來培養人才、留用人才、運用人才的作法，也愈來愈佔有一席之地。以我國為例，《公務人員訓練進修法》遲至民國九十一年一月四日才制定通過，而有關訓練進修和其他人力管理機制的結合，也還需要逐步建立。

對於如何建立公務人力的策略能力，本文認為應在現有訓練進修與學習的架構下進行設計，一方面毋須標新立異，另一方面可以強化我國公務人員訓練進修的內涵，使策略性人力資源管理的推動更為快速。根據現行《公務人員訓練進修法》的規定，略可分為三套系統：訓練、進修與終身學習。在訓練方面，由公務人員保障暨培訓委員會辦理或委託相關機關（構）、學校辦理的類別包括公務人員考試錄取人員訓練、升任官等訓練、行政中立訓練。由中央二級以上機關、直轄市政府或縣（市）政府辦理或授權所屬機關辦理的訓練類別包括：公務人員專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練。進修分為入學進修、選修學分及專題研究。在終身學習方面，則由於缺乏強制性的規定，主動權還是掌握在公務人員身上。從上述架構來看，由於終身學習和進修的範圍有所重疊，因此可簡化為訓練和進修（或學習）兩大類別，前者是當行政機關認為所屬員工（無論是否具

有任用資格)的訓練活動有助於該機關目標或任務的達成，就應該納入訓練需求計畫中，進行策略能力的培養。至於進修和終身學習都是員工個人基於個人興趣，或為了彌補自己在本職學能或專業知識技術能力的不足，而主動尋找管道接受。上述兩者都可視為建立公務人力策略能力的途徑之一。此外，由於行動學習(learning by doing)的理念具有相當的可行性，如此公務人力可在協力過程中獲得成長與學習的機會，從而建立所需的策略能力。以下，本文就從訓練(training)、學習(learning)與行動(doing)三者，一一進行探討。

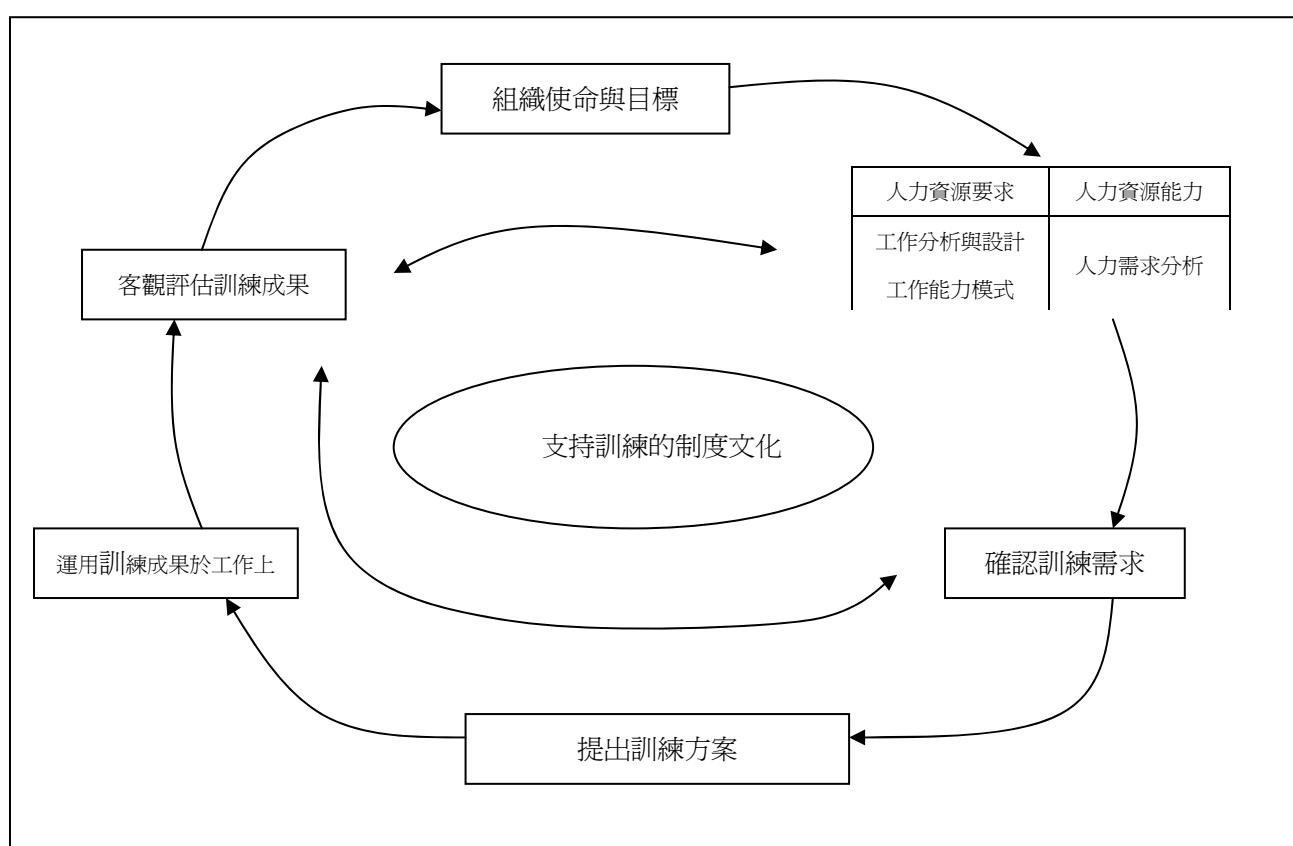
一、訓練

隨著全球化潮流打破了許多人為的界線和藩籬，現代各項行政事務的複雜與不確定性，也驅使我們思索不同治理模式的可能性。這對公務人力訓練體系而言，似乎提供了一個全新方向可資依循。誠如 Lengnick-Hall 夫婦在《知識經濟下的人力資源管理》一書中表示：「從人力資本的觀點來看，與工作無關之領域的訓練，可能和與工作相關之訓練同等重要，因為這可以擴展個人的知識基礎，進而擴展整個組織的知識基礎。」(2003: 49)由此顯示在知識經濟時代，公務人力訓練不應侷限由公務機關來提供，訓練內涵也不應侷限於和行政業務相關，而應擴展更大的視野。此外，鄭錫鍔(2002: 79-116)在「從策略性人力資源發展論述政策性公務人員訓練之意涵」一文中，分析策略性人力資源管理應用於公部門的限制與契機，並闡述其與公務人員訓練的關係。本文認同未來人事行政的發展，應從策略性人力資源管理的方向著手，正由於人力被視為一種資源而非成本，因此更應該在人力訓練上投注資源，使其扮演人力資源管理的重要轉換角色。

一旦訓練機構要將策略能力納入訓練需求計畫中，Sims(1998: 99-110)提出「再造公部門訓練」的四項特質(attributes)，可做為我們在規劃訓練時的參考原則。這四項特質包括：策略導向(strategic orientation)、顧客導向(customer orientation)、績效改善導向(performance orientation)，以及課責導向(accountability orientation)。這四項特質幫助我們檢驗一個成功的策略能力訓練，是否符合這些取向的要求。在實際運作過程上，Sims(1998: 110-113)進一步提出訓練的策略途徑(參見圖二)，明確指出策略性的訓練，需要在支持訓

練的組織文化下，以人力資源管理的內涵為基礎，確認訓練需求、提出訓練方案，並讓受訓者將訓練成果用在工作上，同時運用客觀方式評估訓練成果，藉能達成組織使命與目標。這裡所反映出來的基本假定，在於訓練內容和各行政機關之間應該彼此密切配合，才能使策略能力建立在真正的需求上。

我國目前對於公務人力訓練的重視，反映在各項訓練法規逐步完備，訓練體系也在進行整併與轉型以求發揮更大資源整合的效能。在可預見的未來，比較大的問題出現在各行政機關如何建立起支持訓練的制度文化，如此才能進入圖二外環的良性循環，使用人機關和訓練機關（構）學校達到彼此配合的目標。



資料來源：Sims, 1998: 111.

二、學習

學習的重點在於強化員工的內心誘因，才能吸引員工進入學校或利用網路進行學習。目前我國大學院校普及程度相當高，公務人員若希望自行進修，透過入學修習學位或學分，都已是相當容易之事。但需要注意的是公務人員的學習固然

操之在我，但課程設計與教學內容卻掌握在學校或教師身上，若公務人員無法善選，則可能造成訓練資源浪費等情事。因此，透過政府網站提供線上學習的方式，可配合策略能力的學習需要，提供線上教材供公務人力下載與自習。

以現有科技之發達，利用線上學習或數位學習(e-learning)方式，可大幅降低主動學習所必須耗費的各項直接與間接成本，例如學費、交通費及往返時間等等。目前我國有關公務人員訓練的線上學習管道，例如國家文官培訓所設有「文官e學苑」(NCSI e-College)，¹提供課程類、閱讀寫作類、專題演講類的網路學習內容，並結合實體訓練達到「混成教學」的目標，以增進訓練成效。此外，公務人力發展中心設有「e等公務園」網站，²提供各種線上學習的課程與互動架構。其餘如台北市政府公務人員訓練中心設有「台北e大」，³高雄市政府公務人員訓練中心設有「港都e學苑」，⁴都是配合網際網路的發展，使公務人力訓練能夠從實體走向虛擬，從時空有限性走向時空無限性，而公務人員個人知識、技術與能力的發展也才能從被動走向主動，進而創造獨特的個人價值。根據美國布朗大學針對全世界各國電子化政府的排名，台灣在 2006 年的排名僅次於南韓位居世界第二(West, 2006: 10)，雖然不如歷年多次第一的紀錄，但我國電子化政府居於世界領先群的穩定程度，仍反映出我國擁有極佳的條件可在現有基礎上提供公務人力線上策略能力的學習管道，甚至未來如果能開發全國人力資源資訊管理系統，將各種人力資源管理功能結合起來，如此更能發揮策略性人力資源管理的效用。

三、行動

在人力訓練與發展中，做中學(learning by doing)往往能產生相當良好的效果，例如我國公務人員考試錄取人員訓練中有「實務訓練」者，若能配合輔導員落實輔導，則可有效讓這些考試錄取人員儘速瞭解行政作業流程及規定。然而，以建立策略能力為目的的行動學習，必須將各項協力計畫或專案的執行視為學習個案，參與協力的成員一方面是協力行動的執行者，另一方面則是汲取經驗的

¹ 「文官e學苑」的網址為：<http://ecollege.ncsi.gov.tw/>

² 「e等公務園」的網址為：<http://elearning.hrd.gov.tw/ehrd2005/Index.aspx?hdnIsOpenPopup=F>

³ 「台北e大」的網址為：<http://elearning.taipei.gov.tw/>

⁴ 「港都e學苑」的網址為：<http://elearning.kcg.gov.tw/home/home.htm>

觀察者。一旦累積足夠的經驗與案例，便可轉換為組織的無形資產，繼續傳承成為組織共有的策略能力。美國《財星》雜誌專欄作家，研究智慧資本(intellectual capital)的 Thomas A. Stewart 指出，行動學習的優點有：(1)它是可行的；(2)在員工學習的同時，他們也正為組織執行真正的工作，所以組織可以立即獲得投資報酬；(3)行動學習可以建立社會網絡(蔣雪芬譯，2003: 309)。申言之，行動學習可以促進人力資本的累積，當行動學習制度化、例行化成為組織運作的一部份時，便能引導結構資本的成形與累積。最後，從行動學習有助於建立社會網絡的角度來看，其所達成的是「關係資本」的擴散與成長。因此，未來公務人力訓練可強化此一學習方式，達到建立策略能力的目標。

肆、建立策略連結

當策略能力建立後，還必須透過轉換的過程，使組織成員所擁有的策略能力和組織整體策略規劃與未來結合起來，進而發揮組織總體的力量。隨著關注焦點的不同，策略連結的對象也有不同。舉例而言，學者 Weiss 從私人企業的角度指出可以從五大領域進行策略連結，分別是：和公司願景的連結、和其他策略團隊及變遷的連結、和顧客需求的連結、和供應商的連結，以及和策略團隊的連結(Weiss, 1999: 167-181)。但這五項領域的策略連結並不完全適用於公部門，因此宜根據公部門的特性來進行討論。

由於策略連結的目的是讓人力資源管理過程和策略過程緊密相連，因此吾人可以從策略管理的過程中，思索如何透過策略連結做為膠著劑，避免在組織運作的重要環節上出現斷裂。首先，第一個環節是組織內不同層級之間的目標未能保持目標(goal)一致性；第二個環節是組織內部不同部門之間，或人力資源管理的不同功能之間，未能保持使命(mission)與願景(vision)的一致性；第三個環節是策略規劃和策略執行之間未能保持價值(value)一致性；第四個環節是組織內部成員和外部負責協力的成員之間，未能保持利害關係人(stakeholders)一致性，最後，當策略能力並未結合課責時，組織成員的行為動機便會失去著力點，而造成策略管理無法完全落實。以下就分從上述六點加以討論。

一、使命

所有行政機關的存在都應該有獨特的使命，策略管理的目的之一就是透過資源的整合、人力的運用和政策工具的配合，以完成機關使命。因此公務人力之所以需要建立策略能力，其實也是為了完成組織的最終使命。

二、願景

如果使命是機關的存在理由(*raison d'être*)，那麼願景就是未來取向的想望或憧憬。Peter M. Senge 認為組織應該擁有共同願景，也就是「我們想要創造什麼」的一種意象或景象（郭進隆譯，2003: 308）。換言之，策略能力的建立應有未來願景的引導，一方面可因應外部環境變遷的需要，另方面提供組織所有成員一種共享的未來展望，進而提升整體的認同感。

三、價值

對行政機關而言，價值的存在可以是為了一般的公共利益，也可以為了組織個別的使命而存在。無論如何，公共價值凸顯了公部門和私部門的主要差異，而公務人力在建立個別策略能力的同時，也需要公共價值做為指引，做為內在的行為動機。此外，公共價值的存在，可維持策略規劃和策略執行之間是在相同的基準下進行，而非基於不同的判斷準繩和不同的觀點出發，導致規劃者和執行者立場的不協調，並造成執行結果與原先規劃目標之間的偏差。

四、目標

在機關使命、願景與價值的指引下，組織成員透過長程、中程與短程目標的設定，引導出策略能力的建立標的，同時也根據各項指標的設定，評估策略過程和目標設定之間的落差狀況，並據此進行績效評估與課責之用。

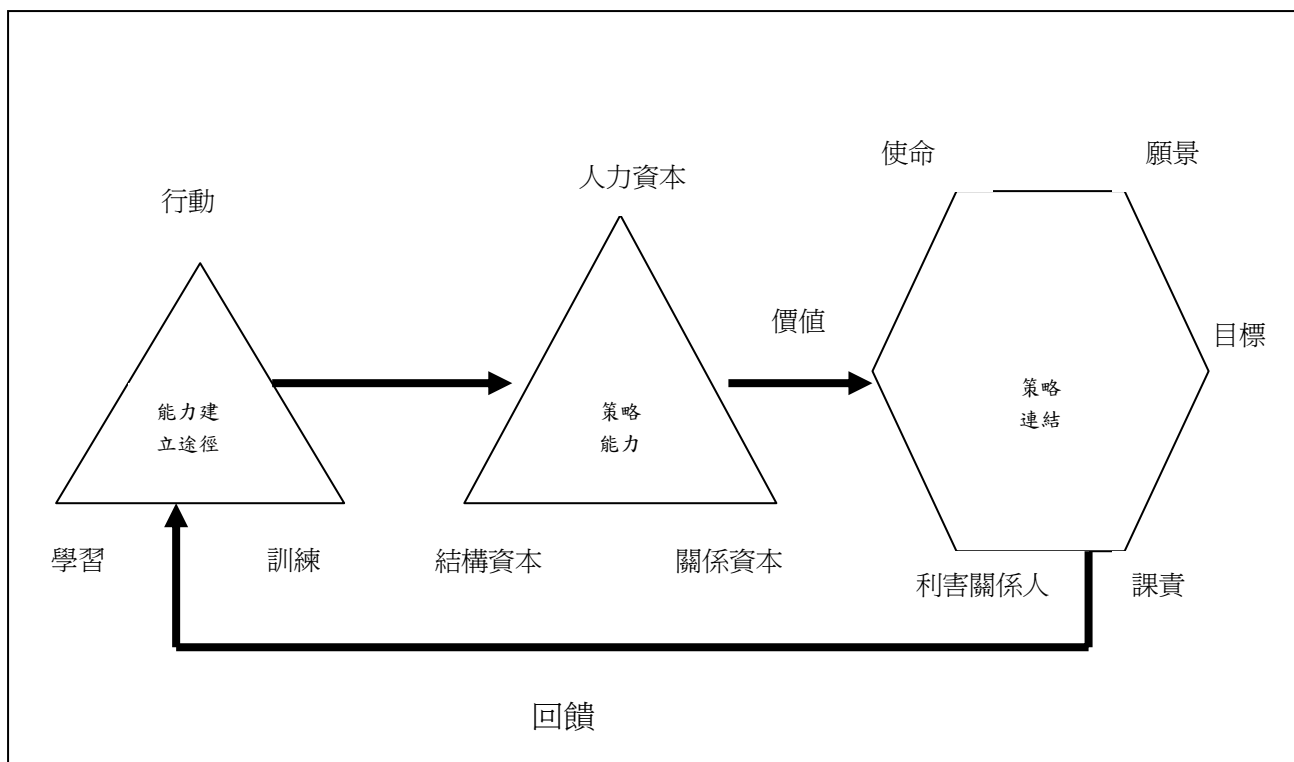
五、利害關係人

無論從協力治理或政策執行的概念來看，行政機關的各項作為必然會涉及相關他人，這些人可能是標的團體，也可能是利害關係人，甚至可能是因果影響並不具體明確的一般民眾。無論如何，行政機關在協力過程所建立的策略能力中，應注意利害關係人也是關係資本的一環。利害關係人對於協力關係的認知，對於組織成員的印象，以及對於協力標的本身的觀點，最後都可能匯總而影響對政府的整體觀感。

六、課責

課責的目的旨在確保績效目標的達成，使組織成員不僅是以公共價值的動機在提供公共服務，同時也是基於制度的獎懲誘因進入策略管理過程。另外更重要的是，課責也在確保公部門在民主政治下的回應性不被犧牲。因此行政機關在發展協力關係、建立策略能力的同時，仍應秉持民主課責的精神，使公民的聲音獲得傾聽，同時使立法機關的監督機制仍能有效運作(Joyce, 2000: 201-203)。

經由前文各節的討論，圖三說明了透過訓練、學習與行動三種能力建立途徑，幫助組織和組織成員建立關係資本、結構資本和人力資本等三種和協力有關的策略能力建立。但為了使策略能力能和組織的整體發展充分結合，因此須透過使命、願景、價值、目標、利害關係人和課責六個領域的策略連結，使策略性人力資源管理的架構能在這個過程中實現。最後，策略連結的成果可做為能力建立途徑的回饋，展開另一個循環。



圖三：策略能力的建立與連結

伍、結語

在《人力危機》(Workforce Crisis)這本書中，作者指出：好消息是員工願意去學習，但壞消息是雇主提供太少的學習機會(Dychtwald, Erickson and Morison, 2006: 161-164)。這個說法在企業界或許適用，但對於台灣行政部門目前琳瑯滿目的各種訓練和學習機會而言，事實恐怕不盡如此。然而，訓練機會多並不代表訓練內容適當或訓練成果豐碩，最終仍須從機關使命、願景、價值與目標等面向進行訓練需求評估，方能得到更佳的能力訓練策略指引。

雖然私部門在實踐策略性人力資源管理時，已將策略能力的建立與連結視為重要工作之一，但對公部門來說，一方面策略性人力資源管理仍未全面進入文官體系的範疇中，另方面有關策略能力的內涵尚未獲得有系統的釐清。三者，公私部門之間的管理仍存有本質上的差異性，不同的管理原則及內涵無法照章移植，而必須進行審慎評估才行。因此，本文所要探討的議題，到目前仍屬於初探性的分析，更重要的課題則是如何使我們的公務人力真正具有策略管理的知識和能

力，以實現策略管理的目標，使人力資源的價值極大化，同時也達到良善公共治理的目標（林水波、王崇斌，2005）。

就我國目前現實面來看，如果要在策略性人力資源管理的架構下進行文官體系職能變革以提升政府競爭力，那麼必須依賴大幅修正現行政府人事政策和管理制度來加以配合（施能傑，2006：37）。施能傑教授解決這項問題的方法是以包裹立法方式訂定「文官改革與績效管理法」，利用特別法排除現有其他法律的適用，完成策略性人力資源管理的應用。另一則是效法點滴工程的改革方式，經由能力途徑逐步提升公務人力的素質，使個別組織有能力處理各種內外環境變遷所造成的問題與議題。

經由本文討論，可以得到如下幾點結語：

首先，策略能力並非領導者獨自需要，而是所有組織成員都應涉入的活動。

其次，策略能力的建立，仍有賴於組織領導者和所有成員的支持，才能貫徹到各項公務人力訓練活動中，而組織成員也才有行為動機願意投入於策略能力的培養。

第三，策略能力的連結，有賴於策略性人力資源管理系統的支持，才能避免不同的組織層級之間、不同的功能部門之間、組織內部與外部之間，以及策略規劃與策略執行過程之間環節的斷裂。

第四，策略能力的建立，雖有助於激發組織成員的創新與彈性思維，但現有法律框架和人事制度的限制，仍會構成策略能力功效發揮的障礙。

總之，在推動策略能力建立的作為上，行政機關不僅要將公務人力視為資產，因此要投注訓練資源、提供學習與進修的管道與環境以創造更大的價值，同時也應將公務人力視為投資者，使雙方是在合夥與共存共榮的關係下，為機關的共同願景而努力。同樣地，公務人力若缺乏誘因，本來沒有太大動機投資於自身策略能力的建立，但機關既然提供「投資環境」，員工自然願意「入股組織」，也願意承擔策略發展、規劃與執行的責任，進而達到組織與員工雙贏的局面。

陸、參考文獻

王旭統，2004，「推動策略性人力資源管理，建構高效能公務人力團隊——行政院人事行政局企劃處一年來推動工作重點」。人事月刊，第 39 卷，第 3 期，頁 37-40。

行政院人事行政局，2005，**行政院推動策略性人力資源管理說明資料**。網址：
<http://ca2.cpa.gov.tw/oldweb/core/download2/1.ppt> (2006/10/29)。

林水波，2001，「員工入股組織的管理」，人事月刊，第 33 卷，第 2 期：33-41。

_____、王崇斌，2005，「文官核心能力與良善公共治理的關連性」。未發表論文。

施能傑，2006，「文官體系能力與政府競爭力：策略性人力資源管理觀點」。東吳政治學報，第 22 期，頁 1-46。

孫本初，2006，「論策略性人力資源管理模式及其在政府機關之應用——以美國 IRS 為例」。人事月刊，第 42 卷，第 1 期，頁 28-46。

郭進隆譯，Peter M. Senge 著，2003，**第五項修練：學習型組織的藝術與實務**，第二版。台北：天下遠見。

陳金貴，1999，「人力資源發展的新趨向——公務人員職能的提昇」。公務人員月刊，第 40 期，頁 6-14。

趙璟瑄，2002，「中高階公務人員管理發展核心能力之初探」，人事月刊，第 35 卷，第 4 期，頁 49-57。

蔣雪芬譯，Thomas A. Steward 著，2003，**知識煉金術：活用智慧資產為企業謀利**。台北：遠流。

鄭錫鍹，2002，「從策略性人力資源發展論述政策性公務人員訓練之意涵——兼論我國「知識經濟發展方案」之訓練個案」。法政學報，第 14，頁 79-116。

Boxall, Peter and John Purcell 2003 *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.

Cohen, Debra J. 2005 "Human Resource Education: A Career-Long Commitment," in

- Michael Losey, Sue Meisinger and Dave Ulrich (eds.), ***The Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow***. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Dychtwald, Ken, Tamara J. Erickson and Robert Morison 2006 ***Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent***. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Joyce, Paul 2000 ***Strategy in the Public Sector: A Guide to Effective Change Management***. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Lengnick-Hall, Mark L. and Cynthia A. Lengnick-Hall 2003 ***Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities***. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- O'Neill, Susan N. and Amy S. Hewitt 2005 "Linking Training and Performance Through Competency-Based Training," in Sheryl A. Larson and Amy S. Hewitt (eds.), ***Staff Recruitment, Retention, and Training Strategies for Community Human Services Organizations***. Baltimore: Paul H. Brookes Publishing Co., pp. 125-143.
- Peters, B. Guy 2001 ***The Future of Governing***, 2nd ed., rev. Lawrence, Kansas: University Press of Kansas.
- Seibert, Scott E., Raymond T. Sparrowe and Robert C. Liden, 2003 "A Group Exchange Structure Approach to Leadership in Groups," in Craig L. Pearce and Jay A. Conger (eds.), ***Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership***. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sims, Ronald R. 1998 "Reinventing Training in the Public Sector," in Ronald R. Sims (ed.), ***Accountability and Radical Change in Public Organizations***. Westport, Connecticut: Quorum Books, pp. 97-121.
- Sullivan, Helen, Marian Barnes and Elizabeth Matka 2006 "Collaborative Capacity and Strategies in Area-Based Initiatives," ***Public Administration***, 84(2): 289-310.

- Terry, Robert W. 1993 *Authentic Leadership: Courage in Action*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Weiss, David S. 1999 *High-Impact HR: Transforming Human Resources for Competitive Advantage*. Toronto: John Wiley & Sons Canada, Ltd.
- West, Darrell M. 2006 *Global E-Government, 2006*. Providence, Rhode Island: Brown University. <http://www.insidepolitics.org/egovt06int.pdf> (2006/10/20).