

第四章 資料分析與研究發現



本章主要對問卷調查資料進行分析，首先，針對分析政府人力資源發展機構組織創新指標之關鍵內涵；其次，分析組織創新指標相互之間的權重關係。

第一節 政府人力資源發展機構組織創新指標之關鍵內涵分析

本研究根據理論與文獻探討，且徵詢專家學者與實務工作者的意見後，完成調查問卷初稿，初步將組織創新指標區分為「創新策略與執行」、「組織制度與結構」、「人力資源」，以及「組織文化」等四大系統構面，每一系統構面為十五個問項，總計歸納為六十項問項，並且再經過預試程序確定正式問卷。

之後，利用正式問卷進行抽樣調查，以蒐集填答者對這些相關變項的認知。此外，為了將這些複雜的變數加以簡化與歸納，研究者利用主成份分析(principal component analysis)方法進行資料分析。

資料分析結果發現，四個系統構面的十五個問項各分別可歸納為三個因素(參照表 4-1、4-2、4-3、4-4)。而這四個系統構面其個別三個因素的特徵值均大於 1，同時可以解釋整體變數變異量之 72.83%、70.52%、77.08%、78.53%。因此，研究者將這十二個因素與

當初投入的問項相互對照，並依照其屬性賦予每個因素一個相關的命名。

壹、「創新策略與執行」方面

「創新策略與執行」方面在第一個因素，衡量的指標包含「有一致的目標」、「成員了解創新目標」、「具體的營運計畫」、「推動計畫性變革」、「高昂執行力」、「兼具長短期策略」，故研究者將此因素命名為「創新藍圖與目標」。

「創新策略與執行」方面在第二個的因素，衡量的指標包含「明確的策略」、「突破現狀的策略思考」、「開創的策略方向」、「創新創新目標令人振奮」、「成為標竿的策略期望」，故研究者將此因素命名為「創新策略」。

「創新策略與執行」方面在第三個的因素，衡量的指標包含「具實驗性活動」、「創意的實務社群」、「系統分析創新來源」、「例行性創新」，故研究者將此因素命名為「試驗與執行創新」。

茲將『創新策略與執行』各因素之負荷量、特徵值與 α 係數以表4-1示之。

表 4-1 『創新策略與執行』各因素負荷量、特徵值與 α 係數

層面	題號	題目	因素負荷量	特徵值 (累積變異數%)	α 係數	α 係數
創新藍圖 與目標	8.	有一致的目標	.817	8.488 (56.584)	.8887	
	7.	成員了解創新目標	.752			
	6.	具體的營運計畫	.740			
	15.	推動計畫性變革	.722			
	9.	高昂執行力	.718			
	14.	兼具長短期策略	.496			
創新策略	1.	明確的策略	.794	1.409 (65.976)	.9101	.9425
	4.	突破現狀的策略思考	.777			
	2.	開創的策略方向	.776			
	5.	創新創新目標令人振奮	.702			
	3.	成為標竿的策略期望	.702			
試驗與執 行創新	11.	具實驗性活動	.838	1.029 (72.834)	.9053	
	12.	創意的實務社群	.825			
	13.	系統分析創新來源	.801			
	10.	例行性創新	.755			

N=316

貳、「組織制度與結構」方面

「組織制度與結構」方面在第一個因素，衡量的指標包含「資訊彙集流通」、「上下溝通順暢」、「採納意見調整評估指標」、「非正式組織意見」、「豐富的專業人員意見」，故研究者將此因素命名為「溝通網路」。

「組織制度與結構」方面在第二個的因素，衡量的指標包含「主管的授權與信任」、「任務結構分權化」、「工作自由度」、「作業流程彈性化」、「彈性調整部門分工」，故研究者將此因素命名為「管理與作業流程」。

「組織制度與結構」方面在第三個的因素，衡量的指標包含「公

平獎酬」、「激勵與創新連結」、「激勵多樣化」、「明確有效的評估」、「多向度評估」，故研究者將此因素命名為「激勵與評估」。

茲將『組織制度與結構』各因素之負荷量、特徵值與 α 係數以表 4-2 示之。

表 4-2 『組織制度與結構』各因素之負荷量、特徵值與 α 係數

層面	題號	題目	因素負荷量	特徵值 (累積變異數%)	α 係數	α 係數
溝通網路	23.	資訊彙集流通	.856	7.786 (51.910)	.8901	
	22.	上下溝通順暢	.825			
	21.	採納意見調整評估指標	.791			
	24.	非正式組織意見	.787			
	30.	豐富的專業人員意見	.469			
管理與工作流程	28.	主管的授權與信任	.832	1.674 (63.071)	.8756	.9329
	27.	任務結構分權化	.829			
	29.	工作自由度	.789			
	26.	作業流程彈性化	.747			
	25.	彈性調整部門分工	.549			
評估與激勵	17.	公平獎酬	.807	1.118 (70.525)	.8863	
	18.	激勵與創新連結	.790			
	16.	激勵多樣化	.749			
	19.	明確有效的評估	.712			
	20.	多向度評估	.610			

N=316

參、「人力資源」方面

「人力資源」方面在第一個因素，衡量的指標包含「重視員工專業成長」、「教育訓練制度」、「重視新知取得與交流」、「甄選員工重視創新」、「依專長配置人力」，故研究者將此因素命名為「招募與訓練制度」。

「人力資源」方面在第二個的因素，衡量的指標包含「員工的獨創性」、「員工的變通性」、「員工的流暢性」、「員工的精進性」，故研究者將此因素命名為「員工創造力」。

「人力資源」方面在第三個的因素，衡量的指標包含「創新習慣」、「挑戰成功的自我要求」、「具有創意點子王」、「問題解決」、「尊重專業人員」、「具有創意的主管」，故研究者將此因素命名為「創新能力」。

茲將『人力資源』各因素之負荷量、特徵值與 α 係數以表 4-3 示之。

表 4-3 『人力資源』各因素之負荷量、特徵值與 α 係數

層面	題號	題目	因素負荷量	特徵值 (累積變異數%)	α 係數	α 係數
招募與訓練制度	43.	重視員工專業成長	.866	8.579 (57.195)	.9045	.9457
	42.	教育訓練制度	.855			
	44.	重視新知取得與交流	.821			
	45.	甄選員工重視創新	.687			
	41.	依專長配置人力	.619			
員工創造力	33.	員工的獨創性	.904	1.955 (70.227)	.9473	
	32.	員工的變通性	.880			
	31.	員工的流暢性	.867			
	34.	員工的精進性	.853			
創新能力	36.	創新習慣	.844	1.029 (77.087)	.9154	
	37.	挑戰成功的自我要求	.836			
	39.	具有創意點子王	.670			
	35.	問題解決	.627			
	38.	尊重專業人員	.593			
	40.	具有創意的主管	.584			

N=316

肆、「組織文化」方面

「組織文化」方面在第一個因素，衡量的指標包含「敦親睦鄰」、「顧客導向」、「社會責任」、「科學求真」、「持續評估創新」、「決策溝通管道」，故研究者將此因素命名為「環境與決策基礎」。

「組織文化」方面在第二個的因素，衡量的指標包含「團隊精神」、「甘苦與共」、「員工經驗分享」、「正直誠信」、「追求高績效」，故研究者將此因素命名為「人際互動」。

「組織文化」方面在第三個的因素，衡量的指標包含「提供創新資源」、「卓越創新風氣」、「激發創意」、「意圖創新的內在動機」，故研究者將此因素命名為「組織活動」。

茲將『組織文化』各因素之負荷量、特徵值與 α 係數以表 4-4 示之。

表 4-4 『組織文化』各因素之負荷量、特徵值與 α 係數

層面	題號	題目	因素負荷量	特徵值 (累積變異數%)	α 係數	α 係數
環境與決策基礎	47.	敦親睦鄰	.863	8.423 (56.155)	.9157	
	48.	顧客導向	.852			
	46.	社會責任	.798			
	49.	科學求真	.749			
	50.	持續評估創新	.706			
	51.	決策溝通管道	.632			
人際互動	59.	團隊精神	.885	2.143 (70.442)	.9411	.9423
	58.	甘苦與共	.839			
	60.	員工經驗分享	.798			
	52.	正直誠信	.757			
	53.	追求高績效	.679			
組織活動	57.	提供創新資源	.891	1.214 (78.533)	.9276	
	55.	卓越創新風氣	.872			
	56.	激發創意	.854			
	54.	意圖創新的內在動機	.834			

N=316

伍、小結

經上述分析可以發現，組織創新指標區分為「創新策略與執行」、「組織制度與結構」、「人力資源」，以及「組織文化」等四大系統構面，每一項系統構面分別有三項因素，以及十五項指標。

將這四項系統構面與十二個因素，與研究者在第一、二階段歸納相關文獻與專家訪談，彙整而得的十八個因素相互比較，兩者之間的

差距並不大。

一、「創新策略與執行」系統構面

根據第一、二階段歸納相關文獻與專家訪談而得，本系統構面概分為「創新藍圖、計畫與目標」、「策略思考邏輯與選擇」、「實驗與執行創新」、「系統性創新」等四項主要構面。

再由實證調查並經主成份分析方法，十五項指標萃取成為「創新藍圖與目標」、「創新策略」、「試驗與執行創新」等三項因素。

由此可見，前後兩者具有很高的一致性，其中「創新藍圖、計畫與目標」與「創新藍圖與目標」、「策略思考邏輯與選擇」與「創新策略」、以及「實驗與執行創新」與「試驗與執行創新」大致相當。而前後者差異在於，原「系統性創新」主要構面的三項指標中，「計畫性變革」、「兼具長短期策略」兩項指標納入「創新藍圖與目標」因素；另一項「系統分析創新來源」指標納入「試驗與執行創新」因素。

第一、二階段彙整

實證調查所得

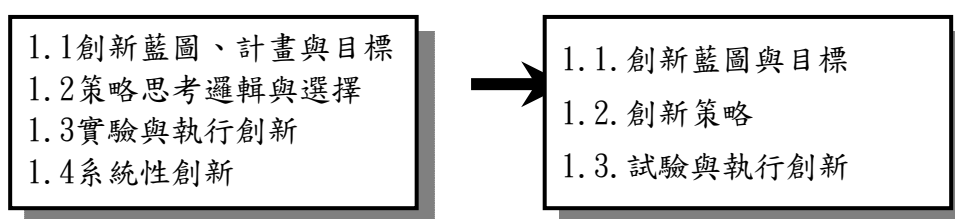


圖 4-1 「創新策略與執行」系統構面之主要構面演變情形

二、「組織制度與結構」系統構面

根據第一、二階段歸納相關文獻與專家訪談而得，本系統構面概

分為「激勵系統」、「評估系統」、「溝通網路」、「組織結構」、「管理系統」等五項主要構面。

再由實證調查並經主成份分析方法，十五項指標萃取成為「溝通網路」、「管理與作業流程」、「激勵與評估」等三項因素。

由此可見，前後兩者具有一致情形，其中「溝通網路」一項前後一致、「組織結構」和「管理系統」兩項與「管理與作業流程」、以及「激勵系統」和「評估系統」兩項與「激勵與評估」大致相當。而前後者差異在於，原「組織結構」和「管理系統」兩項合併成為「管理與作業流程」因素；「激勵系統」和「評估系統」兩項合併成為「激勵與評估」因素。

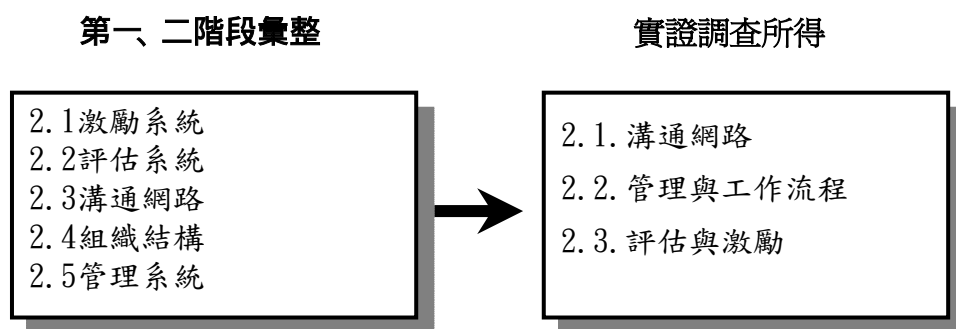


圖 4-2 「組織制度與結構」系統構面之主要構面演變情形

三、「人力資源」系統構面

根據第一、二階段歸納相關文獻與專家訪談而得，本系統構面概分為「員工創造力」、「創新能力」、「人員的角色」、「招募與訓練」等四項主要構面。

再由實證調查並經主成份分析方法，十五項指標萃取成為「招募與訓練制度」、「員工創造力」、「創新能力」等三項因素。

由此可見，前後兩者頗為一致，其中「招募與訓練」與「招募與訓練制度」大致相當；「員工創造力」一項、以及「創新能力」一項前後一致。而前後者差異在於，原「人員的角色」主要構面的四項指標中，「尊重知識工作者」文字修飾為「尊重專業人員」、加上「具有創意點子王」、「具有創意的主管」等三項指標納入「創新能力」因素；另一項「依專長配置人力」指標納入「招募與訓練制度」因素。

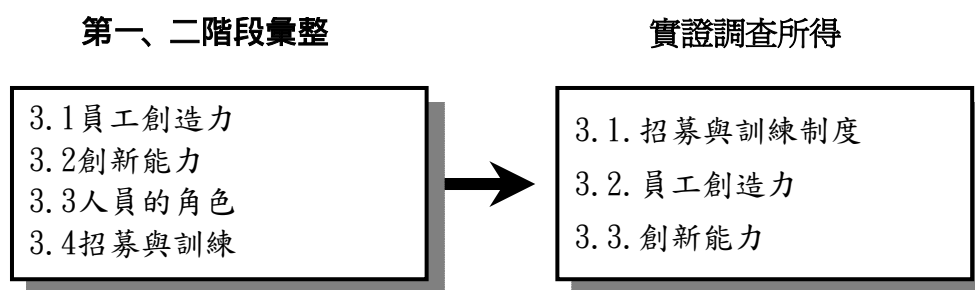


圖 4-3 「人力資源」系統構面之主要構面演變情形

四、「組織文化」系統構面

根據第一、二階段歸納相關文獻與專家訪談而得，本系統構面概分為「環境關係」、「決策基礎」、「組織員工本性」、「組織活動」、「人類關係」等五項主要構面。

再由實證調查並經主成份分析方法，十五項指標萃取成為「環境與決策基礎」、「人際互動」、「組織活動」等三項因素。

由此可見，前後兩者具有一致情形，其中「環境關係」和「決策基礎」兩項與「環境與決策基礎」大致相當；「人類關係」與「人際互動」相當；「組織活動」與「組織活動」相當。

而前後者差異在於，原「組織員工本性」主要構面的三項指標中，

「正直誠信」、「追求高績效」兩項指標納入「人際互動」因素；另一項「內在動機」文字修飾為「激發創意的內在動機」指標納入「組織活動」因素。

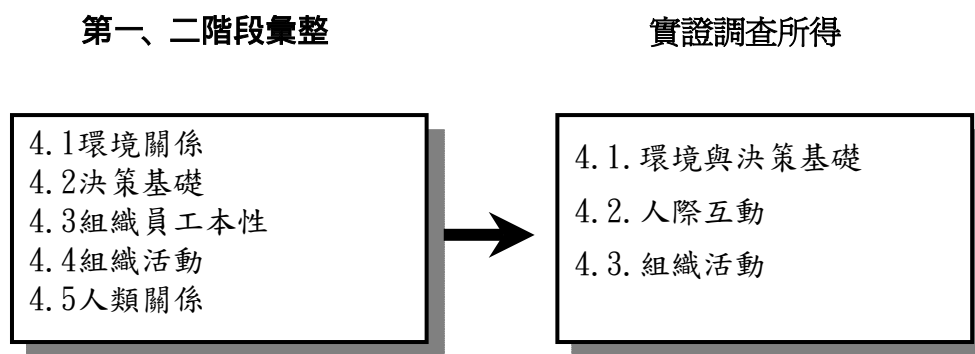


圖 4-4 「組織文化」系統構面之主要構面演變情形

五、組織創新指標的最終模型推演

茲就組織創新指標的「創新策略與執行」、「組織制度與結構」、「人力資源」，以及「組織文化」等四大系統構面，十二項主要構面，以及六十項指標，依構面層級予以分類，彙整成本研究組織創新指標的最終模型推演，如圖 4.5 所示。



圖 4-5 本研究組織創新指標的最終模型推演

第二節 政府人力資源發展機構組織創新指標構面之 AHP 分析

過去許多關於組織創新評估層次的研究，大多採「歷程取向」或「能力取向」，近來對於以「指標模式」的探討逐漸受到重視，惟甚少就「指標相對權重」進行分析，因此，本研究針對組織設計四項系統構面，以及其主要構面和細項指標，進行相對權重評比，對 50 位實務專家寄發 AHP 問卷，以建構「政府人力資源發展機構組織創新指標體系」之層級架構。

組織創新指標之層級架構內容，主要是歸納相關文獻與實務專家對組織創新關鍵內涵之見解，嗣經過本研究實證調查後發現，政府人力資源發展機構組織創新指標之關鍵內涵，依層級結構共可分為「創新策略與執行」、「組織制度與結構」、「人力資源」，以及「組織文化」等四大系統構面。

其中「創新策略與執行」系統構面有「創新藍圖與目標」、「創新策略」、「試驗與執行創新」等三項主要構面；「組織制度與結構」系統構面有「溝通網路」、「管理與作業流程」、「激勵與評估」等三項主要構面；「人力資源」系統構面有「招募與訓練制度」、「員工創造力」、「創新能力」等三項主要構面，以及「組織文化」系統構面有「環境與決策基礎」、「人際互動」、「組織活動」等三項主要構面。

壹、AHP 分析資料處理

為能對各層級要素進行成對比較，研究者將問卷的題項依比率尺度劃分為等強、稍強、頗強、極強、絕強，再加上介於兩者之間的強

度等九個等級，其比重分別為 1 到 9。藉由專家對各層級要素的成對比較，再將比率尺度予以量化後，建立成對比較矩陣，求出成對比較矩陣的特徵向量，以代表各要素之間的優先順序或重要性，其後再求算出其特徵值，以評定每個成對比較矩陣一致性之強弱程度，作為評估之資訊。

為驗證研究所採取的分析層級程序法是否符合研究者提出之假設，根據 Saaty 與 Vargas(1982)的建議，應該利用一致性比率 (consistency ratio. C.R.)來進行測試，若 C.R. 值 <0.1 表示填答的問卷一致性達到可接受水準，最後研究共收回 42 份有效 AHP 問卷，但其中 6 份經上述分析後發現，其內部一致性高於 0.1，故將此 6 份問卷予以剔除。

最後，研究者先將所有專家對各層級構面之成對比較分數求得加權平均數，形成成對比較矩陣。

貳、系統構面層級之 AHP 分析

政府人力資源發展機構組織創新指標之關鍵內涵，依層級結構共可分為「創新策略與執行」、「組織制度與結構」、「人力資源」，以及「組織文化」等四大系統構面。





在「創新策略與執行」、「組織制度與結構」、「人力資源」，以及「組織文化」等四大系統構面相互比較權重分析方面，問卷填答情形的一致性分析顯示，其一致性比率 C.R. 值小於 0.1 (C.R. 值=0.07)，顯示問卷填答之一致性相當良好。

其次，在變項相對權重分析部分，「創新策略與執行」的相對權重為 0.157；「組織制度與結構」的相對權重為 0.285；「人力資源」的相

對權重為 0.409；「組織文化」的相對權重為 0.149（參照表 4-5）。

由此可知，政府人力資源發展機構組織創新指標四個系統構面的相對重要性，依序為「人力資源」、「組織制度與結構」、「創新策略與執行」，以及「組織文化」。

表 4-5 政府人力資源發展機構組織創新指標之系統構面相對權重

分析層次	相對權重	權重圖示
創新策略與執行	0.157	
組織制度與結構	0.285	
人力資源	0.409	
組織文化	0.149	

全體一致性比率 C.R. 值<0.1

參、主要構面層級之 AHP 分析

政府人力資源發展機構組織創新指標之關鍵內涵，在四大系統構面下，各分別有三項主要構面，以下就各系統構面進行其主要構面之 AHP 分析。

一、「創新策略與執行」系統構面

政府人力資源發展機構組織創新指標之關鍵內涵，在「創新策略與執行」系統構面上共可分為「創新藍圖與目標」、「創新策略」、「試驗與執行創新」等三項主要構面。

在「創新藍圖與目標」、「創新策略」、「試驗與執行創新」等三項主要構面相互比較權重分析方面，問卷填答情形的一致性分析顯示，其一致性比率 C.R. 值小於 0.1(C.R. 值=0.009)，顯示問卷填答之一致

性相當良好。

其次，在變項相對權重分析部分，「創新藍圖與目標」的相對權重為.350；「創新策略」的相對權重為 0.381；「試驗與執行創新」的相對權重為 0.269(參照表 4-6)。

由此可知，政府人力資源發展機構組織創新指標，在「創新策略與執行」系統構面上的主要構面相對重要性，依序為「創新策略」、「創新藍圖與目標」、「試驗與執行創新」。

表 4-6 政府人力資源發展機構組織創新指標之「創新策略與執行」系統構面相對權重比較

分析層次	相對權重	權重圖示
創新策略	.381	
創新藍圖與目標	.350	
試驗與執行創新	.269	

全體一致性比率 C. R. 值<0.1

二、「組織制度與結構」系統構面

政府人力資源發展機構組織創新指標之關鍵內涵，在「組織制度與結構」系統構面上共可分為「溝通網路」、「管理與作業流程」、「激勵與評估」等三項主要構面。




在「溝通網路」、「管理與作業流程」、「激勵與評估」等三項主要構面相互比較權重分析方面，問卷填答情形的一致性分析顯示，其一致性比率 C. R. 值小於 0.1(C. R. 值=0.05)，顯示問卷填答之一致性相當

良好。

其次，在變項相對權重分析部分，「溝通網路」的相對權重為.484；「管理與作業流程」的相對權重為0.332；「激勵與評估」的相對權重為0.184(參照表4-7)。

由此可知，政府人力資源發展機構組織創新指標，在「組織制度與結構」系統構面上的主要構面相對重要性，依序為「溝通網路」、「管理與作業流程」、「激勵與評估」。

表 4-7 政府人力資源發展機構組織創新指標之「組織制度與結構」系統構面相對權重比較

分析層次	相對權重	權重圖示
溝通網路	0.484	
管理與作業流程	0.332	
激勵與評估	0.184	

全體一致性比率 C. R. 值<0.1

三、「人力資源」系統構面


政府人力資源發展機構組織創新指標之關鍵內涵，在「組織制度與結構」系統構面上共可分為「招募與訓練制度」、「員工創造力」、「創新能力」等三項主要構面。

在「招募與訓練制度」、「員工創造力」、「創新能力」等三項主要構面相互比較權重分析方面，問卷填答情形的一致性分析顯示，其一致性比率 C. R. 值小於 0.1(C. R. 值=0.05)，顯示問卷填答之一致性相當良好。

其次，在變項相對權重分析部分，「招募與訓練制度」的相對權重為.645；「員工創造力」的相對權重為 0.206；「創新能力」的相對權重為 0.149(參照表 4-8)。

由此可知，政府人力資源發展機構組織創新指標，在「人力資源」系統構面上的主要構面相對重要性，依序為「招募與訓練制度」、「員工創造力」、「創新能力」。

表 4-8 政府人力資源發展機構組織創新指標之「人力資源」系統構面相對權重比較

分析層次	相對權重	權重圖示
招募與訓練制度	0.645	
員工創造力	0.206	
創新能力	0.149	

全體一致性比率 C. R. 值<0.1

四、「組織文化」系統構面

政府人力資源發展機構組織創新指標之關鍵內涵，在「組織文化」系統構面上共可分為「環境與決策基礎」、「人際互動」、「組織活動」等三項主要構面。




在「環境與決策基礎」、「人際互動」、「組織活動」等三項主要構面相互比較權重分析方面，問卷填答情形的一致性分析顯示，其一致性比率 C. R. 值小於 0.1(C. R. 值=0.001)，顯示問卷填答之一致性相當良好。

其次，在變項相對權重分析部分，「環境與決策基礎」的相對權重

為.487；「人際互動」的相對權重為 0.385；「組織活動」的相對權重為 0.128(參照表 4-9)。

由此可知，政府人力資源發展機構組織創新指標，在「人力資源」系統構面上的主要構面相對重要性，依序為「環境與決策基礎」、「人際互動」、「組織活動」。

表 4-9 政府人力資源發展機構組織創新指標之「組織文化」系統構面相對權重比較

分析層次	相對權重	權重圖示
環境與決策基礎	0.487	
人際互動	0.385	
組織活動	0.128	

全體一致性比率 C. R. 值<0.1

肆、小結

政府人力資源發展機構組織創新指標之關鍵內涵，在四大系統構面下，各分別有三項主要構面，經上述就各系統構面之指標進行 AHP 分析結果得知：

政府人力資源發展機構組織創新指標四個系統構面的相對重要性，依序為「人力資源」、「組織制度與結構」、「創新策略與執行」，以及「組織文化」。

在「創新策略與執行」系統構面上的主要構面相對重要性，依序為「創新策略」、「創新藍圖與目標」、「試驗與執行創新」。

在「組織制度與結構」系統構面上的主要構面相對重要性，依序

為「溝通網路」、「管理與作業流程」、「激勵與評估」。

在「人力資源」系統構面上的主要構面相對重要性，依序為「招募與訓練制度」、「員工創造力」、「創新能力」。

在「組織文化」系統構面上的主要構面相對重要性，依序為「環境與決策基礎」、「人際互動」、「組織活動」。

第三節 政府人力資源發展機構組織創新指標相對權重之 AHP 分析

政府人力資源發展機構組織創新指標之關鍵內涵，在四大系統構面下，各分別有三項主要構面，以及十五項指標，以下就各系統構面之指標進行 AHP 分析。

壹、「創新策略與執行」系統構面

政府人力資源發展機構組織創新指標之關鍵內涵，在「創新策略與執行」系統構面上共可分為「創新藍圖與目標」、「創新策略」、「試驗與執行創新」等三項主要構面；各主要構面之指標相對權重分析如下：

一「創新藍圖與目標」主要構面

在「創新藍圖與目標」主要構面上共可分為「有一致的目標」、「成員了解創新目標」、「具體的營運計畫」、「推動計畫性變革」、「高昂執行力」、「兼具長短期策略」等六項指標。

在「有一致的目標」、「成員了解創新目標」、「具體的營運計畫」、「推動計畫性變革」、「高昂執行力」、「兼具長短期策略」等六項指標相互比較權重分析方面，問卷填答情形的一致性分析顯示，其一致性比率 C.R. 值小於 0.1 (C.R. 值=0.003)，顯示問卷填答之一致性相當良好。

其次，在變項相對權重分析部分，「有一致的目標」的相對權重為 0.247、「成員了解創新目標」的相對權重為 0.134、「具體的營運計畫」的相對權重為 0.102、「推動計畫性變革」的相對權重為 0.119、「高昂

「執行力」的相對權重為 0.332、「兼具長短期策略」的相對權重為 0.066(參照表 4-10)。

由此可知，政府人力資源發展機構組織創新指標，在「創新藍圖與目標」主要構面上的指標相對重要性，依序為「高昂執行力」、「有一致的目標」、「成員了解創新目標」、「推動計畫性變革」、「具體的營運計畫」、「兼具長短期策略」。

表 4-10 政府人力資源發展機構組織創新指標之「創新藍圖與目標」

主要構面相對權重比較

分析層次	相對權重	權重圖示
高昂執行力	0.332	
有一致的目標	0.247	
成員了解創新目標	0.134	
推動計畫性變革	0.119	
具體的營運計畫	0.102	
兼具長短期策略	0.066	

全體一致性比率 C. R. 值<0.1

二「創新策略」主要構面

在「創新策略」主要構面上共可分為「明確的策略」、「突破現狀的策略思考」、「開創的策略方向」、「創新創新目標令人振奮」、「成為標竿的策略期望」等五項指標。





在「明確的策略」、「突破現狀的策略思考」、「開創的策略方向」、「創新創新目標令人振奮」、「成為標竿的策略期望」等五項指標相互

比較權重分析方面，問卷填答情形的一致性分析顯示，其一致性比率 C.R. 值小於 0.1 (C.R. 值=0.01)，顯示問卷填答之一致性相當良好。

其次，在變項相對權重分析部分，「明確的策略」的相對權重為 0.365、「突破現狀的策略思考」的相對權重為 0.256、「開創的策略方向」的相對權重為 0.169、「創新創新目標令人振奮」的相對權重為 0.116、「成為標竿的策略期望」的相對權重為 0.094(參照表 4-11)。

由此可知，政府人力資源發展機構組織創新指標，在「創新策略」主要構面上的指標相對重要性，依序為「明確的策略」、「突破現狀的策略思考」、「開創的策略方向」、「創新創新目標令人振奮」、「成為標竿的策略期望」。

表 4-11 政府人力資源發展機構組織創新指標之「創新策略」主要構面相對權重比較

分析層次	相對權重	權重圖示
明確的策略	0.365	
突破現狀的策略思考	0.256	
開創的策略方向	0.169	
創新創新目標令人振奮	0.116	
成為標竿的策略期望	0.094	

全體一致性比率 C.R. 值<0.1

三「試驗與執行創新」主要構面

在「試驗與執行創新」主要構面上共可分為「具實驗性活動」、「創意的實務社群」、「系統分析創新來源」、「例行性創新」等四項指標。

在「具實驗性活動」、「創意的實務社群」、「系統分析創新來源」、「例行性創新」等四項指標相互比較權重分析方面，問卷填答情形的一致性分析顯示，其一致性比率 C. R. 值小於 0.1 (C. R. 值=0.05)，顯示問卷填答之一致性相當良好。

其次，在變項相對權重分析部分，「具實驗性活動」的相對權重為 0.365、「創意的實務社群」的相對權重為 0.131、「系統分析創新來源」的相對權重為 0.125、「例行性創新」的相對權重為 0.379(參照表 4-12)。

由此可知，政府人力資源發展機構組織創新指標，在「試驗與執行創新」主要構面上的指標相對重要性，依序為「例行性創新」、「具實驗性活動」、「創意的實務社群」、「系統分析創新來源」。

表 4-12 政府人力資源發展機構組織創新指標之「試驗與執行創新」
主要構面相對權重比較

分析層次	相對 權重	權 重 圖 示
例行性創新	0.379	
具實驗性活動	0.365	
創意的實務社群	0.131	
系統分析創新來源	0.125	

全體一致性比率 C. R. 值<0.1

貳、「組織制度與結構」系統構面

政府人力資源發展機構組織創新指標之關鍵內涵，在「組織制度與結構」系統構面上共可分為「溝通網路」、「管理與作業流程」、「激

勵與評估」等三項主要構面；各主要構面之指標相對權重分析如下：

一「溝通網路」主要構面





在「溝通網路」主要構面上共可分為「資訊彙集流通」、「上下溝通順暢」、「採納意見調整評估指標」、「非正式組織意見」、「豐富的專業人員意見」等五項指標。

在「資訊彙集流通」、「上下溝通順暢」、「採納意見調整評估指標」、「非正式組織意見」、「豐富的專業人員意見」等五項指標相互比較權重分析方面，問卷填答情形的一致性分析顯示，其一致性比率 C.R. 值小於 0.1 (C.R. 值=0.001)，顯示問卷填答之一致性相當良好。

其次，在變項相對權重分析部分，「資訊彙集流通」的相對權重為 0.123、「上下溝通順暢」的相對權重為 0.339、「採納意見調整評估指標」的相對權重為 0.106、「非正式組織意見」的相對權重為 0.116、「豐富的專業人員意見」的相對權重為 0.316(參照表 4-13)。

由此可知，政府人力資源發展機構組織創新指標，在「溝通網路」主要構面上的指標相對重要性，依序為「上下溝通順暢」、「豐富的專業人員意見」、「資訊彙集流通」、「非正式組織意見」、「採納意見調整評估指標」。

表 4-13 政府人力資源發展機構組織創新指標之「溝通網路」主要構面相對權重比較

分析層次	相對權重	權重圖示
上下溝通順暢	0.339	
豐富的專業人員意見	0.316	
資訊彙集流通	0.123	
非正式組織意見	0.116	
採納意見調整評估指標	0.106	

全體一致性比率 C. R. 值<0.1

二「管理與作業流程」主要構面

在「管理與作業流程」主要構面上共可分為「主管的授權與信任」、「任務結構分權化」、「工作自由度」、「作業流程彈性化」、「彈性調整部門分工」等六項指標。

在「主管的授權與信任」、「任務結構分權化」、「工作自由度」、「作業流程彈性化」、「彈性調整部門分工」等六項指標相互比較權重分析方面，問卷填答情形的一致性分析顯示，其一致性比率 C. R. 值小於 0.1(C. R. 值=0.07)，顯示問卷填答之一致性相當良好。






其次，在變項相對權重分析部分，「主管的授權與信任」的相對權重為 0.359、「任務結構分權化」的相對權重為 0.089、「工作自由度」的相對權重為 0.254、「作業流程彈性化」的相對權重為 0.230、「彈性調整部門分工」的相對權重為 0.068(參照表 4-14)。

由此可知，政府人力資源發展機構組織創新指標，在「管理與作業流程」主要構面上的指標相對重要性，依序為「主管的授權與信任」、

「工作自由度」、「作業流程彈性化」、「任務結構分權化」、「彈性調整部門分工」。

表 4-14 政府人力資源發展機構組織創新指標之「管理與作業流程」

主要構面相對權重比較

分析層次	相對權重	權重圖示
主管的授權與信任	0.359	
工作自由度	0.254	
作業流程彈性化	0.230	
任務結構分權化	0.089	
彈性調整部門分工	0.068	

全體一致性比率 C. R. 值 < 0.1

三「激勵與評估」主要構面

在「激勵與評估」主要構面上共可分為「公平獎酬」、「激勵與創新連結」、「激勵多樣化」、「明確有效的評估」、「多向度評估」等六項指標。






在「公平獎酬」、「激勵與創新連結」、「激勵多樣化」、「明確有效的評估」、「多向度評估」等六項指標相互比較權重分析方面，問卷填答情形的一致性分析顯示，其一致性比率 C. R. 值小於 0.1 (C. R. 值 = 0.008)，顯示問卷填答之一致性相當良好。

其次，在變項相對權重分析部分，「公平獎酬」的相對權重為 0.387、「激勵與創新連結」的相對權重為 0.254、「激勵多樣化」的相對權重為 0.104、「明確有效的評估」的相對權重為 0.162、「多向度評

估」的相對權重為 0.093(參照表 4-15)。

由此可知，政府人力資源發展機構組織創新指標，在「激勵與評估」主要構面上的指標相對重要性，依序為「公平獎酬」、「激勵與創新連結」、「明確有效的評估」、「激勵多樣化」、「多向度評估」。

表 4-15 政府人力資源發展機構組織創新指標之「激勵與評估」主要構面相對權重比較

分析層次	相對權重	權重圖示
公平獎酬	0.387	
激勵與創新連結	0.254	
明確有效的評估	0.162	
激勵多樣化	0.104	
多向度評估	0.093	

全體一致性比率 C. R. 值<0.1

參、「人力資源」系統構面

政府人力資源發展機構組織創新指標之關鍵內涵，在「組織制度與結構」系統構面上共可分為「招募與訓練制度」、「員工創造力」、「創新能力」等三項主要構面；各主要構面之指標相對權重分析如下：

一「招募與訓練制度」主要構面

在「招募與訓練制度」主要構面上共可分為「重視員工專業成長」、「教育訓練制度」、「重視新知取得與交流」、「甄選員工重視創新」、「依專長配置人力」等五項指標。

在「重視員工專業成長」、「教育訓練制度」、「重視新知取得與交

流」、「甄選員工重視創新」、「依專長配置人力」等五項指標相互比較
 權重分析方面，問卷填答情形的一致性分析顯示，其一致性比率 C. R.
 值小於 0.1(C. R. 值=0.01)，顯示問卷填答之一致性相當良好。

其次，在變項相對權重分析部分，「重視員工專業成長」的相對權
 重為 0.305、「教育訓練制度」的相對權重為 0.361、「重視新知取得與
 交流」的相對權重為 0.084、「甄選員工重視創新」的相對權重為
 0.198、「依專長配置人力」的相對權重為 0.052(參照表 4-16)。

由此可知，政府人力資源發展機構組織創新指標，在「招募與訓
 練制度」主要構面上的指標相對重要性，依序為「教育訓練制度」、「重
 視員工專業成長」、「甄選員工重視創新」、「重視新知取得與交流」、「依
 專長配置人力」。

表 4-16 政府人力資源發展機構組織創新指標之「招募與訓練制度」

主要構面相對權重比較

分析層次	相對 權重	權 重 圖 示
教育訓練制度	0.361	
重視員工專業成長	0.305	
甄選員工重視創新	0.198	
重視新知取得與交流	0.084	
依專長配置人力	0.052	

全體一致性比率 C. R. 值<0.1

二「員工創造力」主要構面

在「員工創造力」主要構面上共可分為「員工的獨創性」、「員工
 的變通性」、「員工的流暢性」、「員工的精進性」等四項指標。

在「員工的獨創性」、「員工的變通性」、「員工的流暢性」、「員工

的精進性」等四項指標相互比較權重分析方面，問卷填答情形的一致性分析顯示，其一致性比率 C. R. 值小於 0.1 (C. R. 值=0.03)，顯示問卷填答之一致性相當良好。

其次，在變項相對權重分析部分，「員工的獨創性」的相對權重為 0.389、「員工的變通性」的相對權重為 0.268、「員工的流暢性」的相對權重為 0.232、「員工的精進性」的相對權重為 0.111(參照表 4-17)。

由此可知，政府人力資源發展機構組織創新指標，在「員工創造力」主要構面上的指標相對重要性，依序為「員工的獨創性」、「員工的變通性」、「員工的流暢性」、「員工的精進性」。

表 4-17 政府人力資源發展機構組織創新指標之「員工創造力」主要構面相對權重比較

分析層次	相對權重	權重圖示
員工的獨創性	0.389	
員工的變通性	0.268	
員工的流暢性	0.232	
員工的精進性	0.111	

全體一致性比率 C. R. 值<0.1

三「創新能力」主要構面

在「創新能力」主要構面上共可分為「創新習慣」、「挑戰成功的自我要求」、「具有創意點子王」、「問題解決」、「尊重專業人員」、「具有創意的主管」等六項指標。

在「創新習慣」、「挑戰成功的自我要求」、「具有創意點子王」、「問

題解決」、「尊重專業人員」、「具有創意的主管」等六項指標相互比較
 權重分析方面，問卷填答情形的一致性分析顯示，其一致性比率 C. R.
 值小於 0.1(C. R. 值=0.05)，顯示問卷填答之一致性相當良好。

其次，在變項相對權重分析部分，「創新習慣」的相對權重為
 0.132、「挑戰成功的自我要求」的相對權重為 0.190、「具有創意點子
 王」的相對權重為 0.223、「問題解決」的相對權重為 0.096、「尊重專
 業人員」的相對權重為 0.133、「具有創意的主管」的相對權重為
 0.226(參照表 4-18)。

由此可知，政府人力資源發展機構組織創新指標，在「創新能力」
 主要構面上的指標相對重要性，依序為「具有創意的主管」、「具有創
 意點子王」、「挑戰成功的自我要求」、「尊重專業人員」、「創新習慣」、
 「問題解決」。

表 4-18 政府人力資源發展機構組織創新指標之「創新能力」主要構
 面相對權重比較

分析層次	相對 權重	權 重 圖 示
具有創意的主管	0.226	
具有創意點子王	0.223	
挑戰成功的自我要求	0.190	
尊重專業人員	0.133	
創新習慣	0.132	
問題解決	0.096	

全體一致性比率 C. R. 值<0.1

肆、「組織文化」系統構面

政府人力資源發展機構組織創新指標之關鍵內涵，在「組織文化」系統構面上共可分為「環境與決策基礎」、「人際互動」、「組織活動」等三項主要構面；各主要構面之指標相對權重分析如下：

一「環境與決策基礎」主要構面

在「環境與決策基礎」主要構面上共可分為「敦親睦鄰」、「顧客導向」、「社會責任」、「科學求真」、「持續評估創新」、「決策溝通管道」等六項指標。







在「敦親睦鄰」、「顧客導向」、「社會責任」、「科學求真」、「持續評估創新」、「決策溝通管道」等六項指標相互比較權重分析方面，問卷填答情形的一致性分析顯示，其一致性比率 C.R. 值小於 0.1 (C.R. 值=0.05)，顯示問卷填答之一致性相當良好。

其次，在變項相對權重分析部分，「敦親睦鄰」的相對權重為 0.116、「顧客導向」的相對權重為 0.269、「社會責任」的相對權重為 0.095、「科學求真」的相對權重為 0.068、「持續評估創新」的相對權重為 0.268、「決策溝通管道」的相對權重為 0.184(參照表 4-19)。

由此可知，政府人力資源發展機構組織創新指標，在「環境與決策基礎」主要構面上的指標相對重要性，依序為「顧客導向」、「持續評估創新」、「決策溝通管道」、「敦親睦鄰」、「社會責任」、「科學求真」。

表 4-19 政府人力資源發展機構組織創新指標之「環境與決策基礎」

主要構面相對權重比較

分析層次	相對權重	權重圖示
顧客導向	0.269	
持續評估創新	0.268	
決策溝通管道	0.184	
敦親睦鄰	0.116	
社會責任	0.095	
科學求真	0.068	

全體一致性比率 C. R. 值<0.1

二「人際互動」主要構面

在「人際互動」主要構面上共可分為「團隊精神」、「甘苦與共」、「員工經驗分享」、「正直誠信」、「追求高績效」等五項指標。






在「團隊精神」、「甘苦與共」、「員工經驗分享」、「正直誠信」、「追求高績效」等五項指標相互比較權重分析方面，問卷填答情形的一致性分析顯示，其一致性比率 C. R. 值小於 0.1(C. R. 值=0.07)，顯示問卷填答之一致性相當良好。

其次，在變項相對權重分析部分，「團隊精神」的相對權重為 0.362、「甘苦與共」的相對權重為 0.119、「員工經驗分享」的相對權重為 0.182、「正直誠信」的相對權重為 0.085、「追求高績效」的相對權重為 0.252(參照表 4-20)。

由此可知，政府人力資源發展機構組織創新指標，在「人際互動」主要構面上的指標相對重要性，依序為「團隊精神」、「追求高績效」、

「員工經驗分享」、「甘苦與共」、「正直誠信」。

表 4-20 政府人力資源發展機構組織創新指標之「人際互動」主要構面相對權重比較

分析層次	相對權重	權重圖示
團隊精神	0.362	
追求高績效	0.252	
員工經驗分享	0.182	
甘苦與共	0.119	
正直誠信	0.085	

全體一致性比率 C. R. 值<0.1

三「組織活動」主要構面

在「組織活動」主要構面上共可分為「提供創新資源」、「卓越創新風氣」、「激發創意」、「意圖創新的內在動機」等四項指標。

在「提供創新資源」、「卓越創新風氣」、「激發創意」、「意圖創新的內在動機」等四項指標相互比較權重分析方面，問卷填答情形的一致性分析顯示，其一致性比率 C. R. 值小於 0.1(C. R. 值=0.01)，顯示問卷填答之一致性相當良好。

其次，在變項相對權重分析部分，「提供創新資源」的相對權重為 0.127、「卓越創新風氣」的相對權重為 0.199、「激發創意」的相對權重為 0.206、「意圖創新的內在動機」的相對權重為 0.468(參照表 4-21)。

由此可知，政府人力資源發展機構組織創新指標，在「組織活動」

主要構面上的指標相對重要性，依序為「意圖創新的內在動機」、「激發創意」、「卓越創新風氣」、「提供創新資源」。

表 4-21 政府人力資源發展機構組織創新指標之「組織活動」主要構面相對權重比較

分析層次	相對權重	權重圖示
意圖創新的內在動機	0.468	
激發創意	0.206	
卓越創新風氣	0.199	
提供創新資源	0.127	

全體一致性比率 C. R. 值<0.1

伍、小結

政府人力資源發展機構組織創新指標之關鍵內涵，在四大系統構面下，各分別有三項主要構面，以及十五項指標，經上述就各系統構面之指標進行 AHP 分析結果得知：

一、「創新策略與執行」系統構面：

- (一)在「創新藍圖與目標」主要構面上的指標相對重要性，依序為「高昂執行力」、「有一致的目標」、「成員了解創新目標」、「推動計畫性變革」、「具體的營運計畫」、「兼具長短期策略」。
- (二)在「創新策略」主要構面上的指標相對重要性，依序為「明確的策略」、「突破現狀的策略思考」、「開創的策略方向」、「創新目標令人振奮」、「成為標竿的策略期望」。

(三)在「試驗與執行創新」主要構面上的指標相對重要性，依序為「例行性創新」、「具實驗性活動」、「創意的實務社群」、「系統分析創新來源」。

二、「組織制度與結構」系統構面：

(一)在「溝通網路」主要構面上的指標相對重要性，依序為「上下溝通順暢」、「豐富的專業人員意見」、「資訊彙集流通」、「非正式組織意見」、「採納意見調整評估指標」。

(二)在「管理與作業流程」主要構面上的指標相對重要性，依序為「主管的授權與信任」、「工作自由度」、「作業流程彈性化」、「任務結構分權化」、「彈性調整部門分工」。

(三)在「激勵與評估」主要構面上的指標相對重要性，依序為「公平獎酬」、「激勵與創新連結」、「明確有效的評估」、「激勵多樣化」、「多向度評估」。

三、「人力資源」系統構面：

(一)在「招募與訓練制度」主要構面上的指標相對重要性，依序為「教育訓練制度」、「重視員工專業成長」、「甄選員工重視創新」、「重視新知取得與交流」、「依專長配置人力」。

(二)在「員工創造力」主要構面上的指標相對重要性，依序為「員工的獨創性」、「員工的變通性」、「員工的流暢性」、「員工的精進性」。

(三)在「創新能力」主要構面上的指標相對重要性，依序為「具有創意的主管」、「具有創意點子王」、「挑戰成功的自我要求」、「尊重專業人員」、「創新習慣」、「問題解決」。

四、「組織文化」系統構面：

- (一)在「環境與決策基礎」主要構面上的指標相對重要性，依序為「顧客導向」、「持續評估創新」、「決策溝通管道」、「敦親睦鄰」、「社會責任」、「科學求真」。
- (二)在「人際互動」主要構面上的指標相對重要性，依序為「團隊精神」、「追求高績效」、「員工經驗分享」、「甘苦與共」、「正直誠信」。
- (三)在「組織活動」主要構面上的指標相對重要性，依序為「意圖創新的內在動機」、「激發創意」、「卓越創新風氣」、「提供創新資源」。

第四節 本章小結

本章主要就問卷調查資料進行分析，首先，分析政府人力資源發展機構組織創新指標之關鍵內涵，以主成份分析(principal component analysis)方法進行資料分析；其次，依上述研究所得組織創新指標關鍵內涵，採用分析層級程序法(Analytic hierarchy process, AHP)，進行各構面相互之間的權重關係，結果臚列如下：

一、政府人力資源發展機構組織創新指標之關鍵內涵分析，區分為「創新策略與執行」、「組織制度與結構」、「人力資源」，以及「組織文化」等四大系統構面，每一系統構面各分別有三項主要構面、十五個指標項目。

二、組織創新四個系統構面的指標相對權重，依序為「人力資源/0.409」、「組織制度與結構/0.285」、「創新策略與執行/0.157」，以及「組織文化/0.149」。

三、各系統構面下之主要構面相對重要性如下：

(一)在「創新策略與執行」系統構面下的主要構面指標相對權重，依序為「創新策略/0.381」、「創新藍圖與目標/0.350」、「試驗與執行創新/0.269」。

(二)在「組織制度與結構」系統構面下的主要構面指標相對權重，依序為「溝通網路/0.484」、「管理與作業流程/0.332」、「激勵與評估/0.184」。

(三)在「人力資源」系統構面下的主要構面指標相對權重，依序為「招募與訓練制度/0.645」、「員工創造力/0.206」、「創新

能力/0.149」。

(四)在「組織文化」系統構面下的主要構面指標相對權重，依序為「環境與決策基礎/0.487」、「人際互動/0.385」、「組織活動/0.128」。

綜言之，政府人力資源發展機構組織創新指標系統與主要構面的AHP分析結果模型，以圖4-6示之。

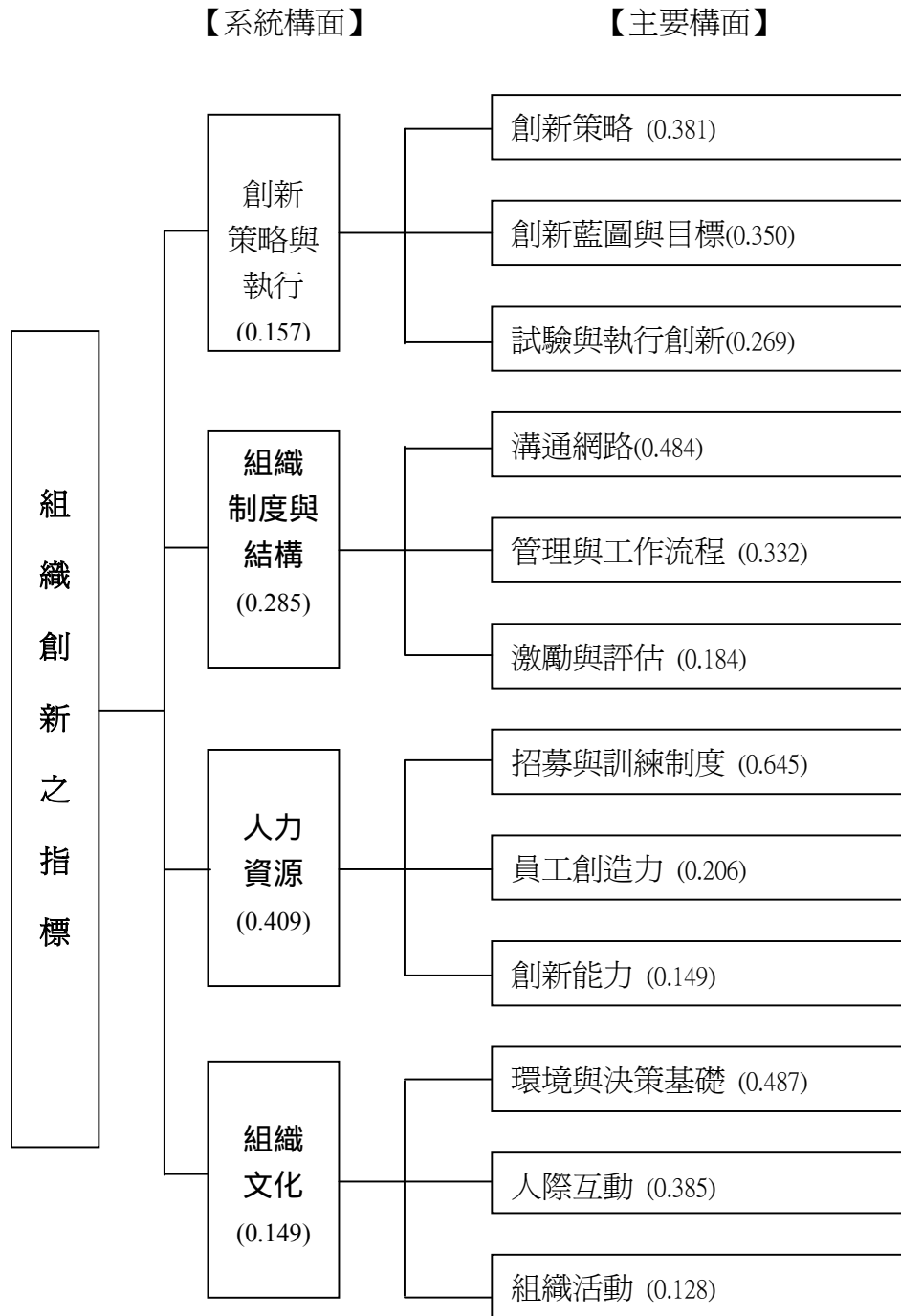


圖 4-6 本研究組織創新之指標的 AHP 分析結果模型

四、各主要構面下之指標相對重要性如下：

(一)在「創新策略與執行」系統構面下之各主要構面指標相對權重分析結果：

1. 在「創新藍圖與目標」主要構面下的指標相對權重，依序為「高昂執行力/0.332」、「有一致的目標/0.247」、「成員了解創新目標/0.134」、「推動計畫性變革/0.119」、「具體的營運計畫/0.102」、「兼具長短期策略/0.066」。
2. 在「創新策略」主要構面下的指標相對權重，依序為「明確的策略/0.365」、「突破現狀的策略思考/0.256」、「開創的策略方向/0.169」、「創新目標令人振奮/0.116」、「成為標竿的策略期望/0.094」。
3. 在「試驗與執行創新」主要構面下的指標相對權重，依序為「例行性創新/0.379」、「具實驗性活動/0.365」、「創意的實務社群/0.131」、「系統分析創新來源/0.125」。

綜言之，政府人力資源發展機構組織創新之【創新策略與執行】系統構面指標相對權重的 AHP 分析結果模型，以圖 4-7 示之。

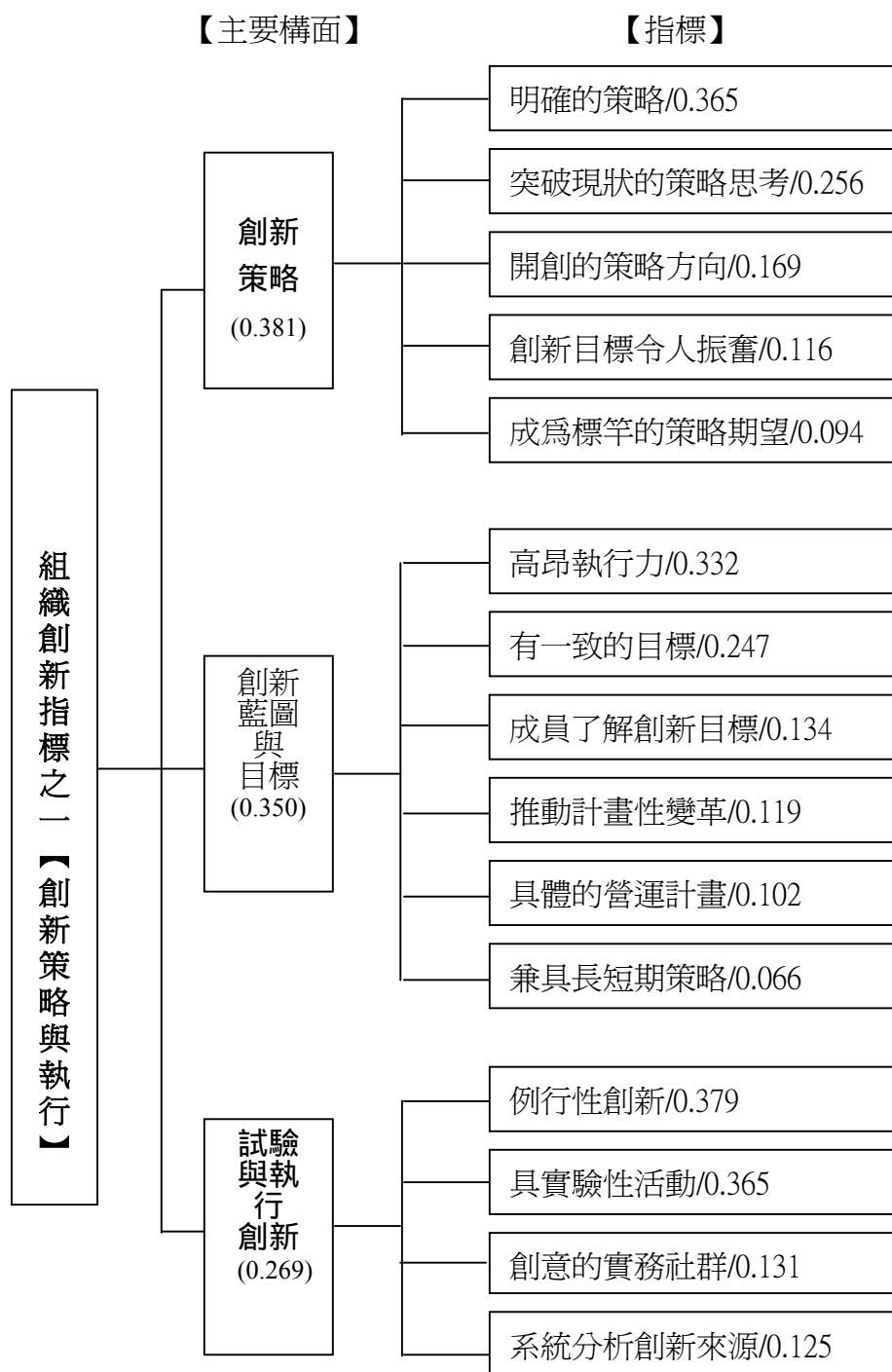


圖 4-7 組織創新之【創新策略與執行】構面指標相對權重分析結果模型

(二)在「組織制度與結構」系統構面下之各主要構面指標相對權重分析結果：

1. 在「溝通網路」主要構面下的指標相對權重，依序為「上下溝通順暢/0.339」、「豐富的專業人員意見/0.316」、「資訊彙集流通/0.123」、「非正式組織意見/0.116」、「採納意見調整評估指標/0.106」。
2. 在「管理與作業流程」主要構面下的指標相對權重，依序為「主管的授權與信任/0.359」、「工作自由度/0.254」、「作業流程彈性化/0.230」、「任務結構分權化/0.089」、「彈性調整部門分工/0.068」。
3. 在「激勵與評估」主要構面下的指標相對權重，依序為「公平獎酬/0.387」、「激勵與創新連結/0.254」、「明確有效的評估/0.162」、「激勵多樣化/0.104」、「多向度評估/0.093」。

綜言之，政府人力資源發展機構組織創新之【組織制度與結構】系統構面指標相對權重的 AHP 分析結果模型，以圖 4-8 示之。

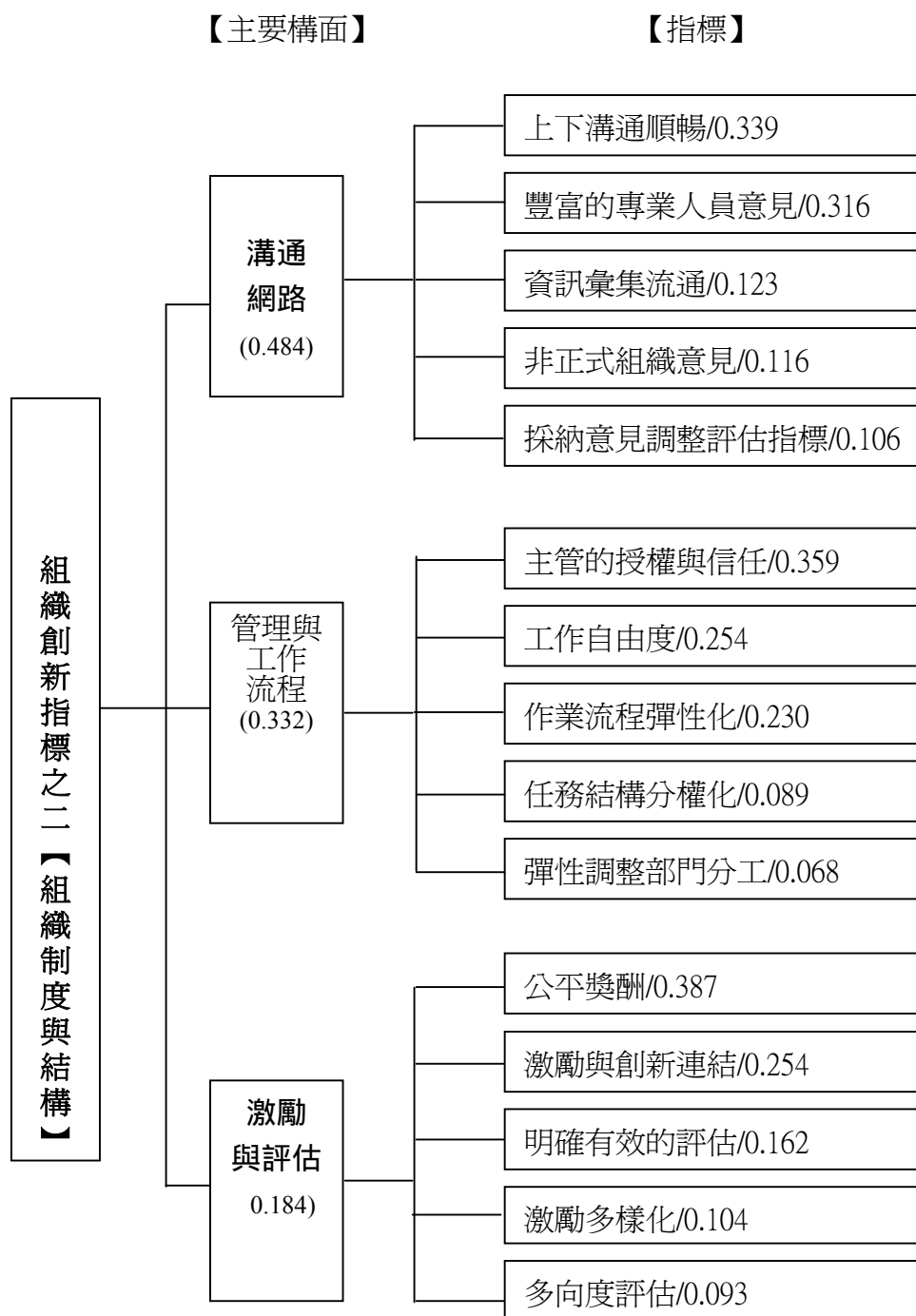


圖 4-8 組織創新之【組織制度與結構】構面指標相對權重分析結果模型

(三)在「人力資源」系統構面下之各主要構面指標相對權重分析結果：

1. 在「招募與訓練制度」主要構面下的指標相對權重，依序為「教育訓練制度/0.361」、「重視員工專業成長/0.305」、「甄選員工重視創新/0.198」、「重視新知取得與交流/0.084」、「依專長配置人力/0.052」。
2. 在「員工創造力」主要構面下的指標相對權重，依序為「員工的獨創性/0.389」、「員工的變通性/0.268」、「員工的流暢性/0.232」、「員工的精進性/0.111」。
3. 在「創新能力」主要構面下的指標相對權重，依序為「具有創意的主管/0.226」、「具有創意點子王/0.223」、「挑戰成功的自我要求/0.190」、「尊重專業人員/0.133」、「創新習慣/0.132」、「問題解決/0.096」。

綜言之，政府人力資源發展機構組織創新之【人力資源】系統構面指標相對權重的 AHP 分析結果模型，以圖 4-9 示之。

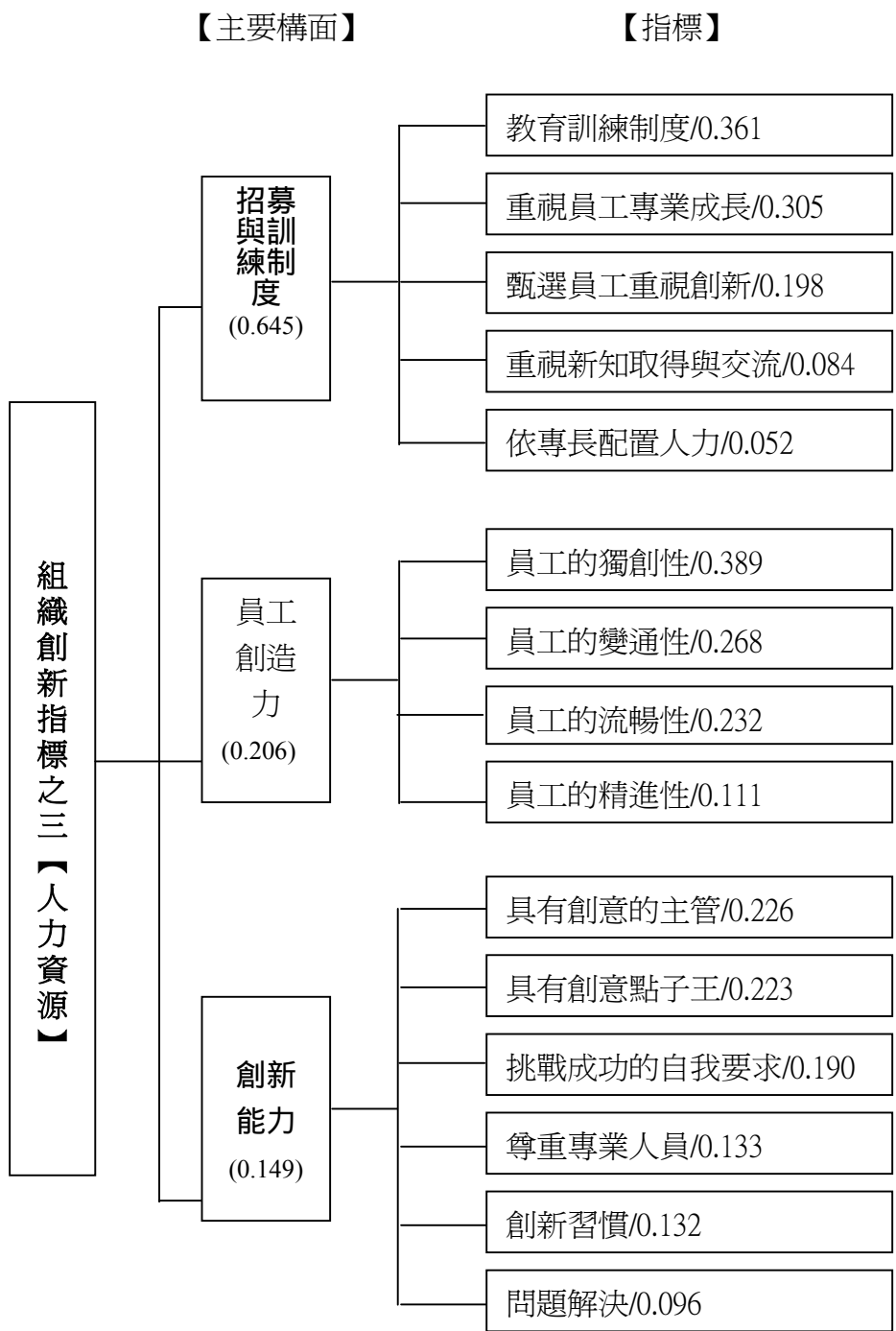


圖 4-9 組織創新之【人力資源】構面指標相對權重分析結果模型

(四)在「組織文化」系統構面下之各主要構面指標相對權重分析結果：

1. 在「環境與決策基礎」主要構面下的指標相對權重，依序為「顧客導向/0.269」、「持續評估創新/0.268」、「決策溝通管道/0.184」、「敦親睦鄰/0.116」、「社會責任/0.095」、「科學求真/0.068」。
2. 在「人際互動」主要構面下的指標相對權重，依序為「團隊精神/0.362」、「追求高績效/0.252」、「員工經驗分享/0.182」、「甘苦與共/0.119」、「正直誠信/0.085」。
3. 在「組織活動」主要構面下的指標相對權重，依序為「意圖創新的內在動機/0.468」、「激發創意/0.206」、「卓越創新風氣/0.199」、「提供創新資源/0.127」。

綜言之，政府人力資源發展機構組織創新之【組織文化】系統構面指標相對權重的 AHP 分析結果模型，以圖 4-10 示之。

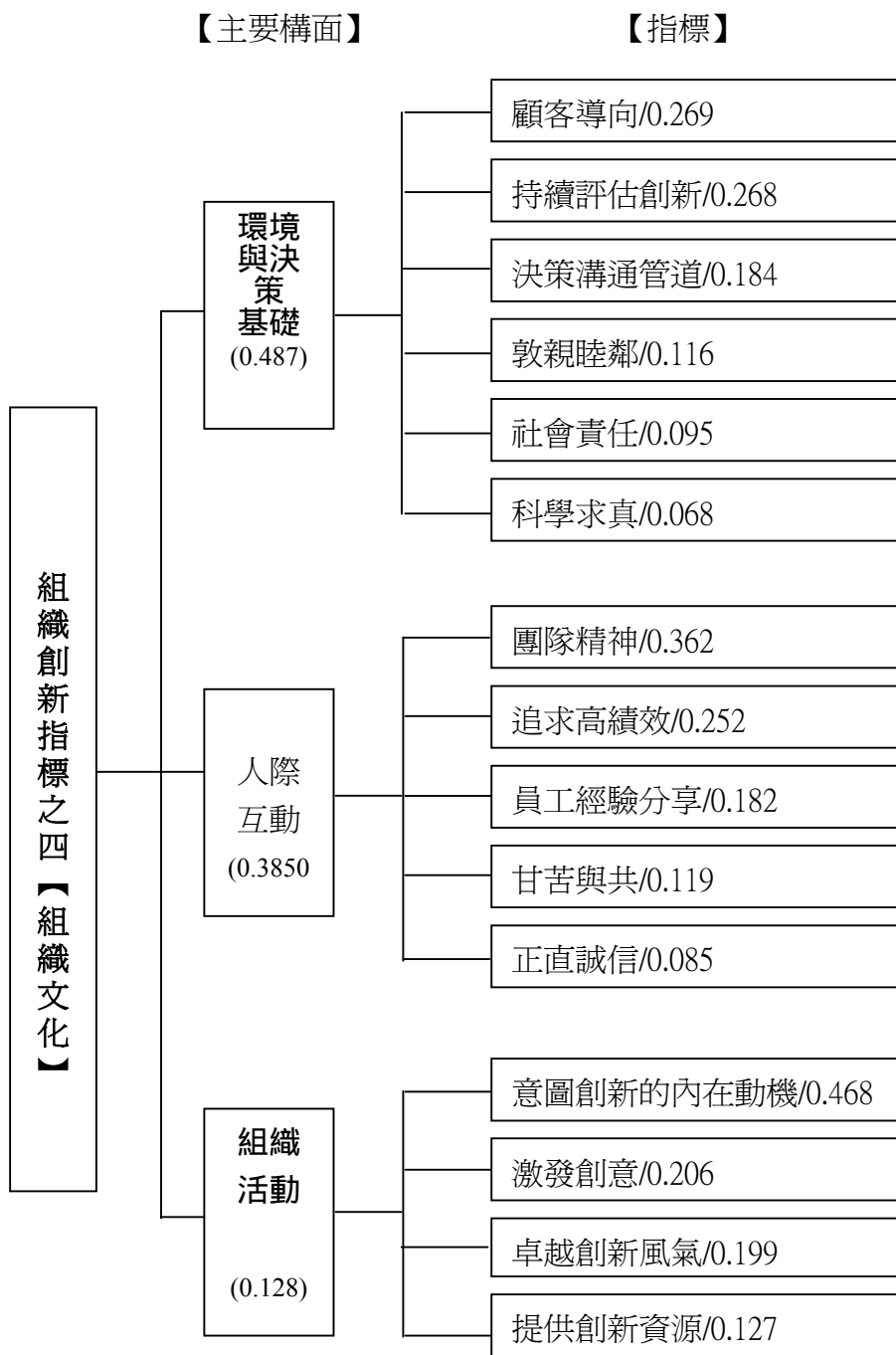


圖 4-10 組織創新之【組織文化】構面指標相對權重分析結果模型

