

第五章 結論與建議

本研究在組織創新的相關理論與實務之具體貢獻，可以歸納為以下三點：

(一)以系統化方法歸納相關文獻關於組織創新之理論與學說，並驗證組織創新重要內涵。

(二)經由實證研究，建立政府人力資源發展機構的組織創新指標架構。

(三)利用專家意見的實證調查，建構政府人力資源發展機構的組織創新指標體系與相對權重關係。

本章主要就研究之重要發現加以論述，並陳述組織創新在組織設計之意涵，其次針對政府人力資源發展機構組織創新實務，與後續研究方向提出具體建議。

第一節 結 論

謹就本研究之重要結論加以陳述如下：

壹、「人力資源」、「組織制度與結構」、「創新策略與執行」，以及「組織文化」等四構面是政府人力資源發展機構組織創新之重要內涵

本研究經系統化方法歸納組織創新相關文獻，且經上述分析可以發現，組織創新指標的重要內涵分為「人力資源」、「組織制度與結構」、「創新策略與執行」，以及「組織文化」等四大系統構面。此研究結果

與 Nadler 與 Tushman(1977) 所倡議「開放系統」觀點之組織診斷模式構成要素相符，而且也與 Kamoche et al.(2001)認為組織創新的成效與組織設計、組織動力息息相關的主張吻合，顯示本研究的理論推導與實證研究均獲支持。

而在上述四項系統構面之下，本研究也獲得如下結果：

首先，在「人力資源」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。

(1)就「招募與訓練制度」而言，人才是組織最大的資產，員工招募應慎重其事，以『求才』取代『僱用』，仔細的篩選才能、性格與專業能力都最吻合組織需求的候選人；招募的過程都是由跨部門人員組成的團隊，甚至加入顧客來進行雇用決策，員工便更能創造出顧客所重視的獨特競爭優勢，與形成創新的優異團隊，且僱用背景差距懸殊的員工，以免思考習慣被定型。創新組織在用人上強調招募進來公司後給予所需的系統化訓練與學習計畫，並評估是否適任該職位，甚且培養有系統的能力，相信只要員工肯學習，就都會具有貢獻公司的潛力。

(2)就「員工創造力」而言，個人特質與創新能力有顯著相關，其影響因素包括：自我動機、冒險的傾向、多元的經驗、專業能力、特殊的人格特質、特殊的認知能力、社會技巧、聰穎與純真等；而且個人創造力特質係由流暢性、變通性、獨創性、精進性等四項要素決定。

(3)就「創新能力」而言，組織對人力資源的重視與日俱增，並視為重要資產－智慧資本。組織創新必須調整員工心態，以帶

動創新，創新技能是組織是否具備啟動未來革命的知覺與能耐。在人力資源上，除了領導才能外，關鍵就在於知人善用、適才適所。當創新成為日常生活的一部分時，就會有一個利多的層面出現，就是隱藏在每一位員工心中的潛力。創新之所以能夠付諸實行，必須有一位『鬥士』，願意為了原則堅持下去。組織中員工所扮演的角色與功能，各司其職，組織中的每個人愈有效率，將自己的角色扮演得越好，組織辨識出創新潛力的機會就愈多，創新能耐也會越強。

其次，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。

(1)就「溝通網路」而言，創新組織中溝通網路，在於確保資訊有效率的傳遞與交換，及決策的正確性，使得資訊與知識具有較高的可取得性(accessibility)，利於員工創新的行為。溝通網路除了實體位置與距離的親近(proximity)，另外資訊與溝通系統(如：知識管理系統)亦為創新組織重要溝通管道，建立一個打破種種界線的無疆界組織，使組織中的資訊與意見暢通無阻，以利創新。此外，非正式溝通模式是組織網路中的溝通樞紐，亦即非正式組織中居於關鍵的人或聯結的網路，對於創新與變革工作具有很大的影響力。

(2)就「管理與作業流程」而言，組織結構指執行策略時，實際應報告的層級及責任的歸屬，創新組織結構皆需要跨功能的互動，必須整合不同功能間的異質活動以形成最佳創新。創新之結構應有別於舊有的結構，可於組織內設立專司創新的單位，且由高階主管負責。組織必須具備可以擅用科技的創新

營運模式，才能讓員工充分發揮本身的創意，換句話說，把焦點轉移到流動、合作、互賴上，使創新與適應力能在框架內、外自然成型。

- (3)就「激勵與評估」而言，為更具創新能力，組織必須設計一種激勵結構，容許組織內的成員都成為創業家，以創新為重心，並支持其創新的行為。激勵系統是引導知識創造與分享的重要機制，能夠鼓勵知識取得和流通、透過獎勵促成合作關係的人，來支持合作的行為、協助塑造創新的文化。組織的報酬制度必須與評量措施結合，執行者才有前進的動力。領導者主動創造出績效鴻溝，以提高績效標準，激勵追求高績效的行動力。且為了長期創造並維持創新的動力與氣勢，持續評估是極為重要的。

再次，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。

- (1)就「創新藍圖與目標」而言，卓越的領導者應善於運用具前瞻性的願景，帶給員工行動的勇氣。創新的計畫要明確陳明其重要性與時間的急迫性，且清楚描述整個工作的流程，以實際指導創新活動於公司的日常營運中得以被實踐。總之，創新一定要切中要害、鎖定創新目標。
- (2)就「創新策略」而言，創新策略除須明確、清晰以外，更應是因應組織獨特的情境而生，而非僅是抄襲同業之競爭者的策略。此外，策略創新者亦經常創造正向的危機，極力推廣新挑戰，以激勵員工創新。
- (3)就「試驗與執行創新」而言，創新就是實驗、不斷執行、整合，

與自外部輸入知識等活動；新專案的開始與實際執行的核心流程本身即是創新。創新的源頭非科學家，而是實踐者，由於實踐者知道如何將各種既有的加以串聯運用，以大幅度提昇績效表現，才會出現創新。組織要常保成功，有賴源源不絕的『創新之流』(innovation streams)：長期有系統的進行各種不同類型的創新，永續創新就組織上下的每個人隨時隨地都在創新，使創新就像呼吸一樣自然。

最後，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。

(1)就「環境與決策基礎」而言，領導者利用『績效鴻溝』，透過決策溝通、激勵全體員工。組織在創新信念之下，採以與客戶結盟的策略，設計一套以顧客為本的發展流程，重視外部環境、市場需求與顧客導向，藉由顧客的合作而得到創新的回饋。創新文化是一項極其重要的社會工具，難以模仿，這種非正式的互動模式，促成公司非正式的結構、權力，以及溝通網路。創新的文化及價值觀，團隊成員得以表達自己的感情、目標、動機等等，透過溝通及建立共識，使每個人對團體規範和價值觀均能理解與認同。

(2)就「人際互動」而言，創新的組織需要在其文化與核心價值中，顯現其對創新的重視與支持，透過共同的價值觀、信念和規範來建構公司的文化，為加速創新，無論管理階層的個人或團隊都要致力於創造一個能夠發揮創造力、願意分享、貢獻、有能力去改變的環境與文化。創新能夠孕育、激起熱情，與鼓勵人們自願為組織貢獻智慧資產，重視誠信，一旦承諾便

要做到。創新文化，包括相互尊重、向心力、正直誠信、甘苦與共、以及最基本的勤奮工作。

(3)就「組織活動」而言，價值文化是創新的關鍵，體現於員工身上，並深植於實體系統及管理系統的技能 and 知識，員工具有意圖創新的內在動機，在日常工作中不斷提出創新觀念，就能滿足顧客天馬行空、變化莫測的需求。鼓勵嘗試錯誤並且容許犯錯，提供充足的資源，是一種創新組織的文化表現。組織創新在追求卓越，思索如何打破產業現有的規範、假設，尋求突破現狀，以突出自身能為顧客帶來價值的獨特性。

貳、政府人力資源發展機構的組織創新指標在四大系統構面架構下，涵括十二項主要構面，及六十項指標

本研究在探究組織創新指標上，研究結果顯示，政府人力資源發展機構組織創新指標在四大系統構面架構下，涵括十二項主要構面，且由六十項指標完整建構。

一、「人力資源」構面的關鍵要素

本系統構面分為「環境與決策基礎」、「人際互動」、「組織活動」等三項主要構面。各主要構面下之指標細項如下：

(一)在「招募與訓練制度」主要構面上的指標分為「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」。

(三)在「創新能力」主要構面上的指標分為「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」。

組織創新在「組織制度與結構」系統構面上，本項研究結果與多位學者（Brown, 1989; Harrington, 1990; Damanpour, 1991; Leonard, 1995; Amidon, 1997; Afuah, 1998; Tang, 1998; McDermott & Sexton, 1998; Amabile, 1988; Drucker, 1998; Tushman & O'Reilly, 1998; Kim & Mauborgne, 1999; Hamel, 2000; Terrill & Middlebrooks, 2000; Hargadon & Sutton, 2000; Quinn, 2000; Shapiro, 2002）所主張相符；審慎招募人才，重視員工個人創造力特質與自我動機，以『求才』取代『僱用』，建立配合員工專業成長的系統化訓練與學習計畫，以激發貢獻其潛力。在用人上須知人善用、適才適所。發揮組織中員工在創新事務上所扮演的角色與功能，各司其職，組織中的每個人愈有效率，將自己的角色扮演得越好，組織辨識出創新潛力的機會就愈多，創新能耐也會越強。

二、「組織制度與結構」構面的關鍵要素

本系統構面分為「溝通網路」、「管理與作業流程」、「激勵與評估」等三項主要構面。各主要構面下之指標細項如下：

(一)在「溝通網路」主要構面上的指標分為「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」主要構面上的指標分為「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」主要構面上的指標分為「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」。

組織創新在「組織制度與結構」系統構面上，建立有效率的溝通網路，確保資訊的傳遞與交換、及決策的正確性。溝通網路兼具實體系統的親近性(proximity)，並且建置例如「知識管理系統」的資訊系統以及擅用非正式溝通模式，跨越任何疆界組織，使組織中的資訊與意見暢通無阻，以利創新。在組織結構上可建立專責任務小組，經由跨功能的互動，整合異質者意見以形成創新。而在激勵與評估方面，激勵系統要能引導知識創造與分享，並與評量措施結合，以績效鴻溝，以提高績效標準。本項研究結果與多位學者（Leonard, 1995; Kuczmariski, 1996; Amidon, 1997; Kim & Mauborgne, 1997; Afuah, 1998; Drucker, 1998; Tang, 1998; Tushman & O' Reilly, 1998; McDermott & Sexton, 1998; Hamel, 2000; Hargadon & Sutton; 2000; Quinn, 2000; Ravichandran, 2000; Shapiro, 2002）所倡議相近。

三、「創新策略與執行」構面的關鍵要素

本系統構面分為「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。各主要構面下之指標細項如下：

(一)在「創新藍圖與目標」主要構面上的指標分為「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」主要構面上的指標分為「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」。

組織創新在「創新策略與執行」系統構面上，本研究結果與多位學者（Leonard, 1995; Kuczmariski, 1996; Afuah, 1998; Tang, 1998; Drucker, 1998; Tushman & O' Reilly, 1998; Kim & Mauborgne, 1999; McDermott & Sexton, 1998; Hamel, 2000; Quinn, 2000; Shapiro, 2002）主張相似；卓越領導者運用具前瞻性的願景，帶給員工行動的勇氣，以明確的計畫清楚描述工作流程，以實際指導創新活動於公司的日常營運中得以被實踐；在創新策略上強調因應組織獨特性，以別於競爭者的策略；此外，創新就是支持實踐者，不斷試驗、執行創新，並且長期有系統的進行各種不同類型的創新，永續創新就組織上下的每個人隨時隨地都在創新，使創新就像呼吸一樣自然。

四、「組織文化」構面的關鍵要素

本系統構面分為「環境與決策基礎」、「人際互動」、「組織活動」等三項主要構面。各主要構面下之指標細項如下：

(一)在「環境與決策基礎」主要構面上的指標分為「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」主要構面上的指標分為「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」主要構面上的指標分為「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」。

組織創新在「組織文化」系統構面上，本研究結果與多位學者（Galbraith, 1982; Schein, 1985; Leonard, 1995; Amabile, 1988; Kuczmarski, 1996; Tushman & O' Reilly, 1996; Tang, 1998; Tushman & O' Reilly, 1998; Drucker, 1998; McDermott & Sexton, 1998; Kim & Mauborgne, 1999; Hamel, 2000; Hargadon & Sutton, 2000; Quinn, 2000; Shapiro, 2002; 鄭伯壘等，民 90）所主張相似。領導者利用『績效鴻溝』，透過決策溝通、激勵全體員工。在創新信念之下，重視外部環境、市場需求與顧客導向，藉由顧客的合作而得到創新的回饋。創新的文化及價值觀，包括相互尊重、向心力、正直誠信、甘苦與共、以及最基本的勤奮工作；團隊成員得以表達自己的感情、目標、動機等等，透過溝通及建立共識，使每個人對團體規範和價值觀均能理解與認同。員工具有意圖創新的內在動機，鼓勵嘗試並且容許犯錯，提供充足的資源，是一種創新組織的文化表現。在追求卓越上，思索如何突破產業現有的規範、假設，以突顯組織創新所能為顧客帶來的價值獨特性。

參、本研究依「人力資源」、「組織制度與結構」、「創新策略與執行」、「組織文化」四大構面及其相對重權，建構政府人力資源發展機構組織創新指標體系

就政府人力資源發展機構組織創新指標的相對權重分析，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」；本研究在組織創新指標體系上的研究結果，彙整以圖 5-1 示之。

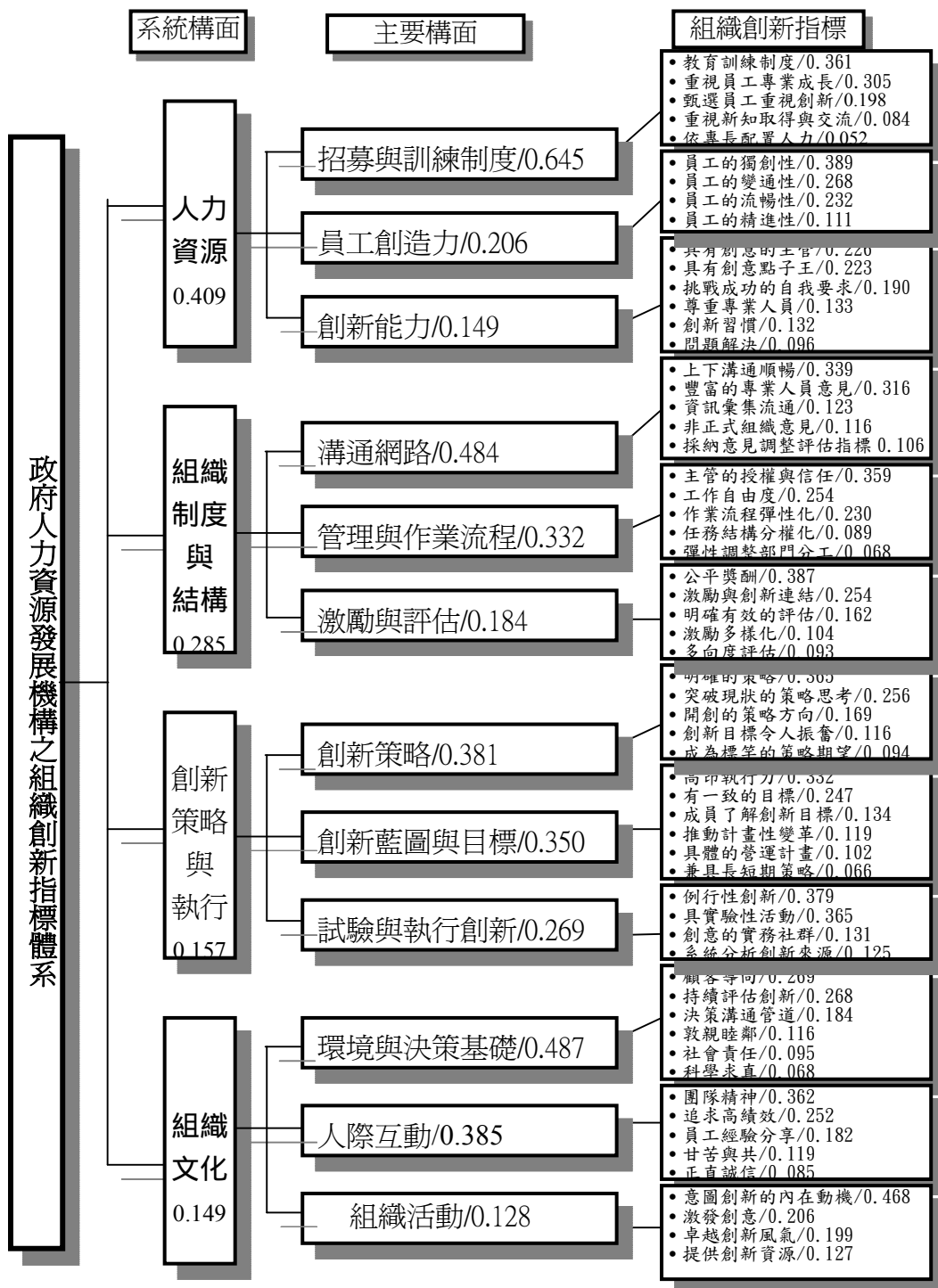


圖 5-1 政府人力資源發展機構組織創新指標體系

各系統構面、主要構面以及各創新指標之相對權重分析，共有以下具體結論：

一、四大系統構面相對權重分析

首先，組織創新四個系統構面的指標相對權重，以「人力資源」最高，其他依序為「組織制度與結構」、「創新策略與執行」，以及「組織文化」。由上顯示，人才是組織最重要的資產，尤其在組織設計上，人力資源是組織推動創新的關鍵要素，透過積極有效的員工招募政策、系統化的專業成長進修計畫、適才適所專業配置人力、重視知識取得與分享、激發挑戰成功的自我要求意圖、培養創新習慣，以發揮人力資源在組織創新之最佳實績。此項研究結果與多位學者（Damanpour, 1991；Leonard, 1995；Amidon, 1997；Afuah, 1998；Tang, 1998；McDermott & Sexton, 1998；Amabile, 1988；Drucker, 1998；Tushman & O' Reilly, 1998；Kim & Mauborgne, 1999；Hamel, 2000；Terrill & Middlebrooks, 2000；Hargadon & Sutton, 2000；Quinn, 2000；Shapiro, 2002）主張相同，可見研究結論獲得支持。

二、各系統構面下之主要構面其相對權重分析

其次，就各系統構面下之主要構面相對重要性，分述如下：

（一）在「人力資源」系統構面下的主要構面指標相對權重，以「招募與訓練制度」最高，其他依序為「員工創造力」、「創新能力」。組織員工招募政策與創新策略連結，有利於提升整體人力資源與組織創新績效，本項研究結果與 Tarr(1996)、Drucker(1998)、Tushman 與

O' Reilly(1998)、Terrill 與 Middlebrooks(2000)、Shapiro(2002)等的研究結論相同;創新組織強調人員招募,以『求才』取代『雇用』,認真地篩選性格與專業能力都最吻合組織需求的人才,且提供後續的訓練與學習計畫,並評估員工適任,再依專長配置人力,甚且培養有系統的能力。至於員工專業成長與教育訓練制度方面,Leonard-Barton(1995)、Tang(1998)、Kim 與 Mauborgne (1999)、Hamel(2000)等都主張創新組織應當不斷訓練、培植員工創新的能力,建立完整且系統化的教育訓練體制,包括:學習如何以低成本試驗新構想,體認觀念創新是員工職責……等,讓員工對學習感到興趣、信任員工運用所學的技能、並鼓勵不斷的創新設計和改進具競爭優勢的設備,本研究結果與上述主張相符。

(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,以「溝通網路」最高,其他依序為「管理與作業流程」、「激勵與評估」。創新組織中溝通網路的重要,在於確保資訊有效率的傳遞與交換,及決策的正確性,本項研究結果與 Galbraith(1982)、Tushman 與 O' Reilly (1996)、Tang(1998)、Hamel(2000),以及 Quinn(2000)等人的研究結論相同,均強調知識取得與傳遞,均有助於創新的行為。從事創新管理時,必須跨越組織實體及空間的界線,將各種工作流程與元件串聯在一起。Tushman 與 O' Reilly (1996)強調互惠型組織呈現同心協力、團隊合作、相互信任的氛圍,最有利於創新管理。至於多元溝通網路的運用,Saxenain(1996)提出兩項重點,首先是組織實體位置的親近性(proximity),加強實體的接觸與交流,打破各種有形無形的溝通疆界,使組織中的資訊與意見暢通無阻,以利創新。其次,運用完善的溝通系統(或稱知識管理系統),使原本僅有一絲構想的員

工，能夠獲得專業協助或找到有益的創新工具，這些主張也與本研究結果相符。此外，本研究之「溝通網路」構面也強調非正式溝通網路的重要性，非正式組織意見往往是組織結構中的溝通樞紐，亦即非正式組織這些關鍵人物以及和他們的聯結的網路，對於創新與變革具有很大的影響力，此項結論亦與 Tushman 與 O' Reilly(1996)以及 Drucker(1998)的主張相符。

(三)在「創新策略與執行」系統構面下的主要構面指標相對權重，以「創新策略」最高，其他依序為「創新藍圖與目標」、「試驗與執行創新」。本研究結果與多位學者 (Leonard, 1995; Kuczmariski, 1996; Afuah, 1998; Tang, 1998; Drucker, 1998; Tushman & O' Reilly, 1998; Kim & Mauborgne, 1999; McDermott & Sexton, 1998; Hamel, 2000; Quinn, 2000; Shapiro, 2002) 主張相似；創新策略須明確清晰，以獨特性去超越競爭者以及過去曾經引以為傲績效。並且創造正向的績效鴻溝與危機，極力推廣新挑戰，以激勵不斷創新。

(四)在「組織文化」系統構面下的主要構面指標相對權重，以「環境與決策基礎」最高，其他依序為「人際互動」、「組織活動」。創新的組織文化在決策基礎上首重顧客導向，此項研究結果與多位學者主張相符(Leonard, 1995; Kuczmariski, 1996; Drucker, 1998; McDermott & Sexton, 1998; Kim & Mauborgne, 1999; Quinn, 2000; Hamel, 2000)；創新組織在決策上能夠主動探究市場需求以及顧客觀點，與顧客共同開發創新，提供客製化產品或服務，所以組織與顧客的合作不只是創新的回饋，更成為創新的關鍵來源。

三、各主要構面下之指標相對權重分析

最後，就各主要構面下之指標相對重要性，分述如下：

(一)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，以「教育訓練制度」最高，其他依序為「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」。顯示，在組織的人力資源發展上，建立教育訓練制度，重視員工專業成長最有利於創新，這與訓練機構重視人力資源發展的組織目標與特性相符；而訓練機構人員大致為教育訓練專業人員，專長較為一致，因此在依專長配置人力一項，相對重要性較為偏低。
2. 在「員工創造力」主要構面下的指標相對權重，以「員工的獨創性」最高，其他依序為「員工的變通性」、「員工的流暢性」、「員工的精進性」。顯示，員工在創意上的獨特見解與變通，最有利於創新，而對於系統性的創意較不受重視，究其原因，可能是訓練機構之班期訓練目標與班期活動頻繁，強調創意的即時性與執行上的變通所致。
3. 在「創新能力」主要構面下的指標相對權重，以「具有創意的主管」最高，其他依序為「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」。顯示，人才是組織創新最為關鍵的要素，尤其創意主管與創意員工的組合，是創新能力最佳的展現，至於問題解決一項，與其他創新能力相較其重要性為低，可能是在創新作為

上著重執行與開創，此項較為忽略。

(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，以「上下溝通順暢」最高，其他依序為「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」。顯示，在公部門的科層結構且重視公務倫理的特性上，易造成上下間溝通障礙，因此，溝通網路強調上下間的溝通，有利於創新；另外，訓練機構的績效評估指標現階段仍闕如，有待建立一套完整架構，例如運用目前行政院人事行政局刻正推廣到各級政府部門的平衡計分卡、六個標準差等評估工具，因此，本研究在採納意見調整評估指標一項，其相對重要性偏低。
2. 在「管理與作業流程」主要構面下的指標相對權重，以「主管的授權與信任」最高，其他依序為「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」。顯示，在管理制度上，主管的授權與信任最為重要，可見訓練機構在訓練目標之下，從課程研訂、講座延聘、學員服務、課務進行等流程上，人力資源專業人員若能擁有較高的工作自由度，獲得主管的充分授權與信任，最有利於創新；反之，訓練機構在部門分工上，有一定的專業分工且能累積豐富經驗，對於彈性調整部門分工較為不受關注。
3. 在「激勵與評估」主要構面下的指標相對權重，以「公平獎酬」最高，其他依序為「激勵與創新連結」、「明確有效的評

估」、「激勵多樣化」、「多向度評估」。顯示，激勵措施尤其是公平的獎酬制度最有利於創新的，然而在多向度評估一項的重要性較低，可能受到訓練機構屬於公部門，在績效目標上不若企業私部門較為重視所致。

(三)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，以「高昂執行力」最高，其他依序為「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」。顯示，高昂的執行力是達成創新藍圖與目標的最關鍵因素，且讓組織成員充分理解創新目標有利於創新；而對於兼具長短期策略部分相對重要性較低，究其原因，可能因為創新強調即時性與立即試驗，因此組織是否兼具有長短期創新策略，並非極為重要。
2. 在「創新策略」主要構面下的指標相對權重，以「明確的策略」最高，其他依序為「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」。顯示，明確的創新策略能夠引導成員共識與努力，促進組織創新目標的達成；而訓練機構大致均屬機關附設(屬)機構，組織特性較屬於支援與幕僚功能，同業界的競爭性較弱，致使成為標竿的策略期望一項的重要性相對較低。
3. 在「試驗與執行創新」主要構面下的指標相對權重，以「例行性創新」最高，其他依序為「具實驗性活動」、「創意的實務社群」、「系統分析創新來源」。顯示，創新必須成為日常

性執行活動，以深化成為組織達成創新目標的習慣，所以例行性創新的重要性最高，具實驗性創新活動次之；反之，系統分析創新來源一項的重要性較低，究其原因，可能是訓練機構的訓練任務屬於經常性、常態性辦理，在創新的過程中強調即時執行，對於需系統分析創新來源，恐較不經濟而不常採行。

(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，以「顧客導向」最高，其他依序為「持續評估創新」、「決策溝通管道」、「敦親睦鄰」、「社會責任」、「科學求真」。顯示，顧客導向不僅僅是企業所關注，對於訓練機構而言亦顯重要，訓練機構最重要的顧客就是上級政府，在政策目標之下如何發揮人力資源發展機構的積極角色、如何達成組織發展與員工成長的雙重任務等，這就是訓練決策上必須重視顧客需求的關鍵，當然，送訓機關、參訓學員、講座…等等顧客，亦應是創新的訓練決策重要因素；而訓練機構在科學求真一項的創新決策基礎上重要性較低，可能是訓練結果的產品(結訓成果)衡量不易，且機構特性不如工程單位或專業研究機構強調數據與精確度有關。
2. 在「人際互動」主要構面下的指標相對權重，以「團隊精神」最高，其他依序為「追求高績效」、「員工經驗分享」、「甘苦與共」、「正直誠信」。顯示，創新的組織文化格外重視團隊組織的人際互動，訓練機構是人員匯集、意見交流的場域，

顯現人際與團隊在創新文化上的重要性；而對於正直誠信一項重要性較低，可能與訓練機構成員在人際互動上必須扮演學習促進者角色，創新作為較強調績效表現、分享，輕忽正直誠信的人際互動。

3. 在「組織活動」主要構面下的指標相對權重，以「意圖創新的內在動機」、最高，其他依序為「激發創意」、「卓越創新風氣」、「提供創新資源」。顯示，員工創新的內在動機是組織文化與活動上最重要的因素，可見人力資源發展專業人員的內在動機激發，最能促進組織文化的創新氛圍；另外，訓練機構的組織文化與活動也重視創意激發、卓越創新的風氣，但對於提供創新資源一項，可能與機構特性重視專業、自主發展，較為輕忽是否提供創新資源有關。

第二節 建議

本研究目的在於透過實際的調查，有系統的歸納出政府人力資源發展機構在組織設計運用創新時必須考量哪些關鍵內涵，並提出下述具體建議，以提供決策者作為實務運作參考之用。茲就實務運用之具體建議，以及後續研究方向提出建議，如下：

壹、政府人力資源發展機構之組織設計在「人力資源」、「組織制度與結構」、「創新策略與執行」，以及「組織文化」等構面，應與創新密切鏈結

組織創新的影響因素複雜且多元，創新除了外部總體經濟環境的刺激，也有來自內部的組織設計。創新的成效與組織設計、組織動力息息相關，創新宜在一個較有彈性的組織中進行，如開放的、掌握機會的、臨機應變的(Leonard-Barton, 1995; Ravichandran, 2000; Kamoche et al., 2001)。本研究獲致重要結論，在組織設計上包含：人力資源、組織制度與結構、創新策略與執行、以及組織文化等四項，是政府人力資源發展機構組織創新的關鍵內涵。因此，具體有效的以創新與上述四構面鏈結，即是組織創新最佳實務。

貳、政府人力資源發展機構在組織創新作為的具體建議

茲依本研究結論，就創新策略與執行、組織制度與結構、人力資源、以及組織文化等四項，分別提出具體建議，供政府人力資源發展機構推動組織創新的參考：

一、在「人力資源」方面，規劃員工專業成長培育方案，尊重知識專業者貢獻，激發創造力與創新習慣

(一)人力引進與發展制度上，重視新進員工創新特質，規劃有系統的員工專業成長培育政策，具體做法有：

1. 員工甄選時，強調具備創新特質，員工招募政策愈重視創新，即能引進優質新人，顯示組織亦更能面對新的挑戰，組織活化的可能性有愈高。此項可以透過面談、設計團隊活動等方式選才。
2. 依員工專長配置崗位職務，適才適所，並且適當地由異質背景成員組成工作團隊，激發創意。
3. 重視員工的教育訓練活動，建立核心能耐，加強創新改善的訓練，除了內部講師的定期訓練，亦可與大學、研究機構、同業標竿、訓練專業學會等組成策略聯盟。
4. 對於熱衷創新、學習成長的員工，特別給予支持與重視，人才是組織最重要的資產，這裡指的是組織內無法被取代的員工，也就是高附加價值工作隊組織實質貢獻的人才。
5. 重視員工新知識的獲得與交流，開發與管理人力資本，人才要經歷蓄積、活化、提升、轉變、影響、淬鍊，最後才能反應到組織創新績效的呈現。

(二)人員創造力上，激發員工創意特質，具體做法有：

1. 重視員工流暢的創造力，能夠提出許多新的點子與做法。
2. 重視員工變通的創造力，經常找到一些變通的辦法來解決問題。
3. 重視員工獨創的創造力，經常會產生一些意想不到的想法。

4. 重視員工精進的創造力，能夠以系統性的方式來思考問題。

(三)人員能力上，尊重知識專業者，鼓吹創新作為，以形成創新習慣，具體做法有：

1. 有鼓吹創意的主管，強化機關主管的領導能力，在資源配置上，協助員工發展潛能，對有建設性的員工意見(ideas)，作有計畫性的開發，進而提升人力資本的邊際價值。在開發與管理人力資本的過程中，將員工需求、個人目標、與組織目標結合，藉著創新管理的過程，達到組織創新的目標。
2. 重視專業人員的影響力，主管應該授與專業知識工作者更多的工作自主權，以吸引、留下、發揮知識工作者的智價，知識工作的特性之一就是創新，塑造知識的環境，就是建立一個有效創新、轉換、與使用知識環境，亦即塑造一個注意與接納知識的文化。
3. 有創意點子王，扮演創新策略夥伴(Strategy partner)以及變革促動者(Change agent)的角色，時時提供創意與機會。
4. 鼓勵員工挑戰困難的問題且能夠長期鑽研，提供各項必要資源協助，深化創新。
5. 激發員工對創新具有高度的自我要求。

二、在「組織制度與結構」方面，建置溝通知識平台、激勵分享，凝聚信任共識、並持續評核創新績效

(一)溝通網路上，建置知識管理平台，增益組織內外資訊分享、創造的價值，具體做法有：

1. 建構組織知識社群、設置知識管理平台與資料庫，透過跨領域

的學習和知識交流，將知識管理運用於創新活動中。知識管理是有效的創新策略，訓練機構應致力於改善現有知識，經由組織成員致力參與，不斷交流、分享、與更新，進而創新、創造。

2. 迅速匯集並傳送創新資訊給有需要的部門或員工，善加利用資訊科技，可以改善員工工作品質，提高人員溝通協調效益，而透過電腦與新型通訊科技，能有效溝通，普及化並可節省溝通成本。
3. 創新的點子能下情上達、意見交流溝通順暢。
4. 格外重視非正式組織的意見與創意，給予榮譽或提供特殊資源，例如活動空間、發言權、參與會議等。
5. 鼓勵專業人員來協助從事創新活動，以有效溝通創意。

(二)制度流程上，主管能夠充分授權與信任，激發員工工作創意與自由度，具體做法有：

1. 配合環境的創新需求，彈性變更各部門的職權分工，例如訓練教務、學員服務、研究發展等，均可以適時彈性調整。
2. 流程管理上，訓練作業流程依實際需要，機動調整因應，以展現快速反應、高敏感度、有創造性、有彈性、平衡的、且富有生氣的組織。
3. 基層主管獲得授權，推動新的計畫或行動方案，尤其小型的創新實驗，均應獲得授權。
4. 營造信任的環境，上下員工相互信任，適當的授權，執行創意。信任員工的專業能力，支持員工的創新行為，關懷員工在工作上的感受，徵詢下屬專業意見，鼓勵與激勵創意。
5. 允許員工能自由設定自己的工作方式與進度，以提供具自由

度、彈性空間的創新基礎。

(三)激勵與評估上，以創新為基礎，將績效評估制度與激勵措施緊密連結，以導引持續性的創新，具體做法有：

1. 評估系統能有效的評核出員工的創新績效，健全研發創新相關評核規定，使評核和創新有效連結。
2. 創新績效衡量兼顧講座、學員、同仁等各方的意見。
3. 經常檢視並修正創新績效評估系統。
4. 獎勵制度能有效的激勵員工創新，組織創新績效制度與獎酬相連結，也就是組織要給予有創新績效的員工激勵、獎賞與認同，以強化研發創新誘因機制，使提出創新點子者能獲得滿意的獎勵。
5. 獎勵方式多樣，含括財務、非財務類報酬，例如服務創新獎等。尤其對於專業知識工作者的報償，要能充分反應出他們渴求的認同感和個人技能的提升，例如：提供參與夢想團隊的機會、接近頂尖專家、以及身為組織重要一份子的知覺感受，都能有效激勵創新。

三、在「創新策略與執行」方面，以創新為軸，擘劃組織願景及發展策略，並實踐日常創新

(一)願景目標上，領導者應擘劃出組織未來願景、創新藍圖與目標，引領成員奮力跟隨，具體做法有：

1. 首先建立具有振奮人心的目標，尤其創業精神、創新信念必須融入目標方針，例如，設定本訓練機構未來三年發展目標是成為『標竿』；這項創新領先、追求突破的目標，就能振奮人心。

尤其處於新經濟時代，政府內外部環境急遽變化，高階主管應多予審視，提出創新目標。

2. 創新目標加強內外溝通，讓全體員工、內外部顧客清楚瞭解組織未來方向。此處外部顧客強調各送訓機構與參訓者，俾獲訓練之利害關係人支持。
3. 溝通創新目標以形成一致的共享願景，團隊共識、全員參與將有利目標推動與執行。
4. 展開計畫性組織變革與創新方案，依據目標釐定變革方案，此處尤重高階主管的願景領導能力，主管為能提高營運綜效，最大的挑戰就是有效領導，並集中運用人力資本，將之轉化成為組織的核心競爭優勢。
5. 系統化地確立兼具短期與長期的創新策略，組織的惰性常成為創新的阻礙，尤其成功後的惰性，因此，在呈現短期成效同時亦應作長程的規劃，積極地為組織注入新活力，以便順利搭上另一波成長曲線。

(二)策略作為上，領導者提出明確的創新策略，俾為機構員工據以推動，具體做法有：

1. 具有明確的創新策略，且時時向員工宣示這一項策略。
2. 具有成為訓練界標竿的策略期望。
3. 具有突破現有成就、再創組織高峰的的策略思考；在組織內創造正向的危機意識或績效鴻溝，鼓勵員工質疑目前所採取的策略規劃程序，建立組織追根究底的態度。
4. 具有引進新知、擴大服務項目的創新策略方向，例如引進美國訓練與發展協會 ASTD、亞洲培訓總會 ARTDO、國際培訓總會

IFTDO 等機構的訓練新知。

5. 具有具體可行的日常營運計畫，以目標導向作為員工努力方向。

(三)目標執行上，應以創新為基礎，建立分析、試驗、執行的流程，以實踐創新目標，具體做法有：

1. 有系統地分析各種可能的創新來源，包括來自組織內部（具創意員工或點子）和組織外部（新政策引導或訓練新知），或者是來自於「技術推力」(Technology-push)與「市場拉力」(Market-pull)。並與訓練夥伴們共同開發、或向其他研究機構、大專院校、政府部門…等外部機構學習。
2. 成立匯集創意的任務小組或意見領袖，例如創意小組、創意點子王等，讓創意得以被重視與運用。
3. 鼓勵經常性的實驗性質創新活動，成功的創新須具有多元化的實驗精神，讓各種想法接受現實的檢驗，並營造一個鼓勵和支持的環境。
4. 鼓勵小規模的創新活動，建立完善的提案制度，積極尋找創新機會，從小處著手，以累積創新能量。
5. 激發員工高昂的創新執行力，以熱情、具體行動實踐每一項創新。

四、在「組織文化」方面，以顧客導向為本，重視誠信正直之組織價值，激發創新動機，以蔚成卓越創新風氣

(一)外部環境關係與決策基礎上，講求顧客導向，符應施政目標與公民需求，以內化創新思維，具體做法有：

1. 宣示政府人力培訓機構的法定職掌與社會責任，並且透過貫徹

落實，以協助各級政府組織發展、提升施政品質以及人員專業成長。

2. 與各送訓機構維持關係的良好，俾能精確研訂有效的訓練方案。
3. 以顧客導向，重視送訓機構、講師、學員所反應的意見，創新之成功有賴於深入瞭解顧客之需要，傾聽顧客之聲音，多接觸所服務的對象，進行良性的互動，交換彼此的視見，分享獨特的經驗，請益改善提供服務之道。
4. 以科學求真精神，在創新決策的過程中重視系統化的統計分析，主動蒐集送訓機關、參訓者、媒體及民眾等的意見進行分析。
5. 在決策溝通管道上，設立良好的溝通工具與分享管道（看板、資訊網路、會議…），使決策更周延。

(二)人際互動上，重視團隊精神與績效管理，運用實務社群團隊，推動創新，具體做法有：

1. 鼓勵發揮團隊精神，盡心盡力共同合作，團隊合作是組織的發展趨勢，團隊成員彼此信任、適時傾聽、鼓勵，以人際導向的員工互動模式，將團隊價值轉化成為團隊文化。將組織的目標任務與策略，轉化成為團隊的價值觀以及逐漸內化成為團隊成員的基本假設，此亦有助於將價值、理念以及願景等傳達給新進成員
2. 持續監控創新績效的習慣，觀察顧客的滿意度、政策方向的演變、組織運作、員工士氣、創新服務及產品、送訓機關的回饋等指標。
3. 強調服務奉獻、重視承諾、正直誠信的精神。

4. 激發員工樂意去挑戰更高的績效目標，使形成正向的互動和競爭。

5. 重視員工間的彼此相互信任、甘苦與共。

(三)組織活動上，激發員工內在動機，蔚成卓越創新風氣，具體做法有：

1. 激發員工意圖創新的內在動機(intrinsic motivation)，營造有趣工作、他人的肯定、自主性、自我成長、和諧的人際關係等情境。

2. 形成求新求變、追求卓越的習慣，員工的創新不論是透過提案制度、或其他獎勵管道，只要是有關創新產品、服務，改善營運流程、滿足顧客需求或解決問題，該項投入創新活動，逐漸就能形成創新習慣。

3. 提供充分的資源來進行創新工作，包括時間、財務、人物力、資訊等。

4. 建立員工經驗分享制度，使員工習慣分享心得與創意點子。

參、政府人力資源發展機構推動組織發展與變革，得參採組織創新指標體系與相對權重

政府人力資源發展機構是當前政府組織改造過程中，職司國家各階文官訓練發展的關鍵機構，尤其對於政府政策的宣達、施政方針與策略的研討、各級政府組織的文化再造，以及公務人力資源發展…等，均在政府組織改造政策上具有關鍵、重要的地位功能。本研究完成建構政府人力資源發展機構的組織創新指標權重體系，除了有助於訓練機構本身推動組織發展，亦應有利於各級政府組織的變革與改造。

茲以下表提出組織設計之創新作為優先順序，供政府人力資源發展機構推動組織發展與變革之參據，如表 5-1。

表 5-1 政府人力資源發展機構組織發展創新作為（依序排列）

組織設計系統構面	主要構面	創新作為
1. 人力資源	1. 招募與訓練制度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立教育訓練制度 2. 重視且支持員工專業成長 3. 甄選員工重視創新特質 4. 重視新知取得與交流 5. 依專長配置人力
	2. 員工創造力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 激發員工產生一些意想不到的想法 2. 鼓勵員工提出變通的辦法來解決問題 3. 激發員工提出許多新的點子與做法 4. 重視員工以系統性的方式來思考問題
	3. 創新能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有鼓吹創意的主管 2. 具有創意點子王 3. 讓員工具有挑戰成功與創新的自我要求 4. 尊重專業人員的影響力 5. 養成員工有求新求變的創新習慣 6. 激勵員工挑戰困難的問題且長期鑽研
2. 組織制度與結構	1. 溝通網路	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創新的點子能下情上達、意見交流溝通順暢 2. 豐富的專業人員意見 3. 能迅速匯集並傳送創新資訊給有需要的部門或員工 4. 非正式組織的意見與創意經常受到重視 5. 採納意見調整評估指標
	2. 管理與作業流程	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主管的授權與信任 2. 自由設定自己的工作方式與進度 3. 訓練作業流程會依實際需要，機動調整因應 4. 基層主管獲得授權，推動新的計畫或行動方案 5. 會配合環境的創新需求，彈性變更各部門的職權分工
	3. 激勵與評估	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公平的獎勵制度能有效的激勵員工創新 2. 激勵與創新連結 3. 評估系統能有效的評核出員工的創新績效 4. 獎勵方式多樣，含括財務、非財務類報酬 5. 創新績效衡量兼顧講座、學員、同仁等各方的意見

（接下頁）

(續上頁)

3. 創新策略 與執行	1. 創新策略	<ol style="list-style-type: none">1. 明確的策略，且時時向員工宣示這一項策略2. 具有突破現有成就、再創組織高峰的的策略思考3. 具有引進新知、擴大服務項目的創新策略方向4. 創新目標令人振奮5. 有成為業界標竿的策略期望
	2. 創新藍圖 與目標	<ol style="list-style-type: none">1. 高昂執行力2. 有一致的目標3. 成員了解創新目標4. 推動計畫性的組織變革與創新5. 具體的日常營運創新計畫6. 兼具長短期的創新策略
	3. 試驗與執 行創新	<ol style="list-style-type: none">1. 經常有小規模的創新活動2. 具實驗性質的創新活動3. 有匯集創意的任務小組或意見領袖4. 系統分析各種可能的創新來源
4. 組織文化	1. 環境與決 策基礎	<ol style="list-style-type: none">1. 重視送訓機構、講師、學員所反應的意見2. 會持續進行創新績效的評估3. 設有良好的溝通工具與分享管道（看板、資訊網路…）4. 與各送訓機構的關係良好5. 對政府人力培訓的法定職掌能貫徹落實6. 創新決策的過程重視系統化的統計分析
	2. 人際互動	<ol style="list-style-type: none">1. 具有團隊精神，盡心盡力的合作氣氛2. 員工樂意去挑戰更高績效目標的願力3. 員工習慣於分享心得與創意點子的習慣4. 建立員工彼此相互信任、甘苦與共的氣氛5. 強調服務奉獻、重視承諾
	3. 組織活動	<ol style="list-style-type: none">1. 意圖創新的強烈內在動機2. 激發創意點子3. 具有求新求善、追求卓越的風氣4. 提供充分的資源來進行創新工作

首先，在人力資源發展上，此項在指標體系相對重要性上顯示最高，其中對於新進員工甄選政策與員工專業成長培育方面，均應該與創新策略緊密連結；又如：重視員工創造力之獨創性與變通性、培育具有創意的主管與創意點子王等，皆有利於提升整體人力資源與組織

創新績效。其具體創新作為優先順序為：

(一)員工招募與訓練制度方面，依序為：

1. 建立教育訓練制度；
2. 重視且支持員工專業成長；
3. 甄選員工重視創新特質；
4. 重視新知取得與交流；
5. 依專長配置人力。

(二)激發員工創造力方面，依序為：

1. 激發員工產生一些意想不到的想法；
2. 鼓勵員工提出變通的辦法來解決問題；
3. 激發員工提出許多新的點子與做法；
4. 重視員工以系統性的方式來思考問題。

(三)培養員工創新能力方面，依序為：

1. 具有鼓吹創意的主管；
2. 具有創意點子王；
3. 讓員工具有挑戰成功與創新的自我要求；
4. 尊重專業人員的影響力；
5. 養成員工有求新求變的創新習慣；
6. 激勵員工挑戰困難的問題且長期鑽研。

其次，在組織制度與結構上，特別重視創新組織中溝通網路的重要性，其在確保資訊有效率的傳遞與交換，以及決策的正確性上，均有助於創新的行為；另外，主管的授權與信任、員工工作自由度、建立與創新連結的公平獎酬制度等，均能達成績效的創新管理。其具體

創新作為優先順序為：

(一)溝通網路方面，依序為：

1. 創新的點子能下情上達、意見交流溝通順暢；
2. 豐富的專業人員意見；
3. 能迅速匯集並傳送創新資訊給有需要的部門或員工；
4. 非正式組織的意見與創意經常受到重視；
5. 採納意見調整評估指標。

(二)管理與作業流程方面，依序為：

1. 主管的授權與信任；
2. 自由設定自己的工作方式與進度；
3. 訓練作業流程會依實際需要，機動調整因應；
4. 基層主管獲得授權，推動新的計畫或行動方案；
5. 會配合環境的創新需求，彈性變更各部門的職權分工。

(三)激勵與評估制度方面，依序為：

1. 公平的獎勵制度能有效的激勵員工創新；
2. 激勵與創新連結；
3. 評估系統能有效的評核出員工的創新績效；
4. 獎勵方式多樣，含括財務、非財務類報酬；
5. 創新績效衡量兼顧講座、學員、同仁等各方的意見。

再次，在創新策略與執行上，創新策略須明確清晰，以獨特性去超越競爭者以及組織過去曾經引以為傲績效；並且創造正向的績效鴻溝與危機，極力推廣新挑戰，以激勵不斷創新。又如：以一致性的創新目標去激發高昂的執行力、鼓勵日常性的實驗與創意活動等，均是

凝聚團體目標願景與執行力的創新作為。其具體創新作為優先順序為：

(一) 創新策略方面，依序為：

1. 明確的策略，且時時向員工宣示這一項策略；
2. 具有突破現有成就、再創組織高峰的的策略思考；
3. 具有引進新知、擴大服務項目的創新策略方向；
4. 創新目標令人振奮；
5. 有成為業界標竿的策略期望。

(二) 創新藍圖與目標方面，依序為：

1. 高昂執行力；
2. 有一致的目標；
3. 成員了解創新目標；
4. 推動計畫性的組織變革與創新；
5. 具體的日常營運創新計畫；
6. 兼具長短期的創新策略。

(三) 試驗與執行創新方面，依序為：

1. 經常有小規模的創新活動；
2. 具實驗性質的創新活動；
3. 有匯集創意的任務小組或意見領袖；
4. 系統分析各種可能的創新來源。

最後，在組織文化上，創新的組織文化在決策基礎上首重顧客導向，在決策上能夠主動分析政府政策以及送訓機構、學員的觀點，和顧客共同開發創新，提供客製化訓練方案與服務。此外，養成持續追蹤創新績效的習慣、建立訓練專業團隊、激勵展現績效與創新動機等，

以形成創新的組織文化。其具體創新作為優先順序為：

(一)環境與決策基礎方面，依序為：

1. 重視送訓機構、講師、學員所反應的意見；
2. 會持續進行創新績效的評估；
3. 設有良好的溝通工具與分享管道（看板、資訊網路…）；
4. 與各送訓機構的關係良好；
5. 對政府人力培訓的法定職掌能貫徹落實；
6. 創新決策的過程重視系統化的統計分析。

(二)人際互動方面，依序為：

1. 具有團隊精神，盡心盡力的合作氣氛；
2. 員工樂意去挑戰更高績效目標的願力；
3. 員工習慣於分享心得與創意點子的習慣；
4. 建立員工彼此相互信任、甘苦與共的氣氛；
5. 強調服務奉獻、重視承諾。

(三)組織活動方面，依序為：

1. 意圖創新的強烈內在動機；
2. 激發創意點子；
3. 具有求新求善、追求卓越的風氣。

肆、後續研究之方向

對於組織創新的研究，受限於本研究的範圍與限制，研究者對部分相關現象並無法完全予以詮釋，故仍有待人力資源發展實務界或後續研究持續加以研究與發現。

一、本研究採以「開放系統」理論的組織診斷模式，就輸入(外部

環境)、轉換(組織設計)、輸出(產品與服務)模式中之轉換(組織設計)為組織創新的分析架構，並據以探究組織創新指標內涵。至於「開放系統」組織另外兩項輸入(外部環境)、輸出(產品與服務)等，均未納入研究範圍。然而因為組織創新的影響因素複雜且豐富多元，創新除了外部總體經濟環境的刺激，也有來自內部的組織設計。因此，未來研究若能再加入輸入、輸出兩面向一起探討，將有助於組織創新指標之完整建構。

二、本研究依組織診斷(diagnosing organization)在轉換過程(組織設計)部分，深入探究組織創新上的構成要素：創新策略與執行、組織制度與結構、人力資源、以及組織文化等四項。惟本研究目的乃在建構創新指標並分析其相對權重，至於組織診斷過程中輸入與轉換過程的適配性(fits)方面，未納入研究範圍。因此，未來研究可以將上述四大構面，以及構面下的主要因素，就其輸入項作適配性(fits)的分析探討，將有益於更瞭解組織創新的全貌。

三、在衡量上的限制，本研究在實證調查與階層分析程序法(AHP法)的指標衡量上，以受試者的主觀判斷與認知，僅採其量化資料進行統計分析，因此在資料收集上恐有某種程度的偏誤。此外，本研究僅就組織層面分析，未來研究可針對員工層面或團體層面進行分析，或以質化方式研析組織創新的內涵，都將有助於建構完整組織創新理論與指標架構。

