

趨勢或是策略?交響樂團式最高管理層對人力資本的影響

摘要

這項研究使用勤業眾信聯合會計師事務所發佈的 2018 全球人力資本趨勢報告為基礎數據，交響樂團式最高管理層被認為是主要影響變量，在 10 個重要趨勢性人力資本變量和 21 個屬性變量的相關分析結果，交響樂團式最高管理層影響 5 個重要趨勢性人力資本變量，對於 21 個屬性變量的影響結果被區分為 3 個分群，研究結果表明交響樂團式最高管理層的人力資本被使用在不同的地區、產業和企業規模。2 個重要趨勢性人力資本變量，職業到經歷和福利是受訪者認為最重要的策略性人力資本，人才數據被認為是難以執行的，這取決於企業對於策略性人力資本的認知程度。

關鍵字:策略性人力資本，交響樂團式最高管理層，比較研究法

ORCID:0000-0001-7441-7886

Trend or Strategy? The Impact of The symphonic C-suite on Human Capital

abstract

This study is based on 2018 Global Human Capital Trends report issued by Deloitte Insights and the symphonic C-suite is considered the main influencing variable. In the correlation analysis results of 10 Trend importance Human Capital and 21 attribute variables, the symphonic C-suite is considered to be the main influencing variable. In the correlation analysis results of 10 important trend human capital variables and 21 attribute variables, the symphonic C-suite affects 5 important trend human capital variables and for the 21 attribute variables The impact results are divided into 3 subgroups, and the findings show that the human capital of the symphony C-suite is used in different region, industry and organization size. 2 important trending human capital variables, from careers to experience and well-bein are the most important strategic human capital for respondents, and talent data is considered difficult to implement, which depends on the company's awareness of strategic human capital.

Keyword: strategic human capital, Smphonic C-suite, Comparative Research Methods.

ORCID:0000-0001-7441-7886

壹、導論

人力資源管理被視為組織發展和成長的關鍵，在企業 5 大功能中人力資源是最重要的項目，沒有良好的人力資源管理，企業將難以發展和成長，這將影響企業的存活率和業務擴展能力。人力資源管理通常著重於功能、應用和發展 (Lussier, R. N., & Hendon, J. R, 2017)，人力的功能決定企業的業務方向，人力的應用決定企業的成長能力，人力的發展決定企業的業務規模。現存有紀錄可被證明的全球最古老企業是成立於公元 578 年的日本金剛組（渡邊圭, 2018），金剛組現在已經發展為一家大型建築公司，金剛組的主要業務之一是寺院的修復和維修工作，這項業務的執行需要磚瓦、繪圖、木工、泥作和建築等多項日本傳統工藝專業技術，金剛組也是家族企業，主要工藝以父傳子的方式傳承，並且雇用外部的專業人才以師徒制傳承，金剛組的存續證明人力資源管理在技術、應用和發展對於企業存活率和業務擴展能力的影響。在近代的人力資源管理理論，一種新的概念被提出，那就是擴大知識和技術的進步，這項概念表現在科學家、學術人員、專門技術人員和專業經理人，他們被稱為專業人員，專業人員是各種領域的主要價值貢獻者 (Becker, 2008)，研究表明專業人員創造的收益可占企業收益的 33% (Angrist, N., Djankov, S., Goldberg, P., & Patrinos, H. A, 2019)，對於不同領域的企業，這個比例可能更高，專業人員與同領域的一般工作者不同，專業人員具有至少 1 項或多項專業技術和專業知識，而且是企業的主要收益創造者，具體來說，專業人員被稱為「少數且不可被替代的員工」 (Israelsen, R. D., & Yonker, S. E, 2017)，較新的研究表明對特定區域投入更多的教育資源和技術密集企業的發展，特定區域的人口教育水準和人均收入都明顯的提高 (Rocha, R., Ferraz, C., & Soares, R. R, 2017)，這意味著專業人員對於區域或企業都有正面的影響，例如汽車製造商的引擎設計工程師和車體設計工程師，他們確定了汽車製造商的工藝水準和品牌聲譽。1960 年代的早期人力資本理論主要論點在於教育決定了邊際勞動力和勞工收入的關係，人力資本理論還主導人們對於經濟學、勞工政策和民眾對於教育與工作之間的關係認知程度，然而早期的人力資本理論沒有得到現實環境的驗證，主要原因在於早期的人力資本理論無法具體解釋教育對於生產力、薪資和勞工地位的非線性關係 (Marginson, 2019)，這意味著隨著時間推移和總體勞動環境的變化，早期的理論可能已經無法被應用於現代環境，因此，對於現代的人力資源管理方式而言，人力資本的概念可能需要被重新檢視和定義，例如基於數據的人力資本是一項新的概念，透過數據分析解決重要的人力資本問題，使管理者能夠提高公司的整體績效 (Hamilton, R. H., & Sodeman, W. A, 2020)，這意味著管理者將轉換為領導者的角色，領導者必須具有經營小型企業的領導能力而且帶領一個團隊或是一個企業，在微觀的人力資本視角，具有良好領導能力的領導者將為企業或團隊產生強大的人力資本效果 (Kimbal, 2020)，在宏觀的人力資本視角，國家投入人力資本發展的支出與 GDP 呈現顯著的正相關性 (Gulaliyev, M. G., Muradov, R. S., Hajiyeva, L. A., Muradova, H. R., Aghayeva, K. A., & Aliyev, E. S, 2019)。領導者的主要工作是辨識企業和團隊所需的人力資本類型，這需要自身的豐富經驗和專業知識，而且領導者還必須考慮總體勞動環境和全球產業趨勢，並作出適當的行動，目前許多大型企業的 ESG 報告書，人力資本已經被列入企業永續責

任的項目之一 (渣打銀行, 2020) (中信金控企業永續委員會, 2021)，這意味著人力資本已經被視為企業永續經營的關鍵性影響因素。另一個值得被關注的現象是，人力資本可能隨著時間和環境的變化而改變，或是以不同的方式呈現，較新的人力資本研究有著從質性研究轉向量化研究的傾向。

貳、相關研究文獻

早期的人力資本理論解釋了人類如何獲得有用的技能和知識，而這些技能和知識不是明確的資本。人類的技能和知識的成長速度比實體資本更快速，這個情況被用於觀察國家總體產值成長、土地、工時和產品的可再生資本的增加 (Schultz, 1961)，技能和知識轉換為實質的產出效益被認為是人力資本的主要價值，這個價值必須是以數據呈現或是可見可觸的實體。另一項人力資本理論表明教育對於人力資本的影響，較高的教育程度和熟練的專業技術人員可以比其他的勞動者獲得更多的收入 (Becker G. S., 2009)，但是種族、膚色和宗教等因素可能影響接受教育的權利，例如黑人和女性，在部分國家和地區他們可能被排除於人力資本的範圍。人力資本還可以被解釋為勞動力擁有的技術量能，當人力資本的投資成本超過直接成本和間接成本就會產生技術的收益轉換，這些技術的收益可以屬於私人或是公眾，並且隨著個人的技術能力而增加 (Goldin, 2016)，從微觀和宏觀層面的研究都表明優秀的人力資本會產生更好的企業績效，但是人力資本的開發和獲得需要時間和資金，這可能抵消了實際收益 (Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J., 2011)，影響企業投入人力資本的意願和規模。早期對於國家和企業來說，人力資本是一項總體投資，最後再檢視投資的成本和收益，但是一種被稱為特定人力資本的概念被提出，特定人力資本是勞工薪資成長的重要因素 (Gathmann, C., & Schönberg, U, 2010)，特定人力資本是可持續增長和減少貧困人口的核心驅動力，企業還可以透過特定人力資本提高企業和團隊的生產力、靈活性和創新性，這可以藉由學校和企業的合作在人們的求學階段開始被執行 (World Bank, 2018)。基於特定人力資本的基礎，Wright, P. M., Coff, R 與 Moliterno, T. P (2014) 提出的策略性人力資本研究指出了 6 個可能出現的問題：什麼是策略性人力資本、企業特性在創造人力資本價值的作用是什麼、策略性人力資本產生的價值如何被轉移、如何使用不同的分析方法表現人力資本價值、何種特徵可以被視為人力資本和為什麼企業會選擇投資人力資本，這些問題探討策略性人力資本如何對企業績效和個人績效產生正面影響，另一項研究表明策略性人力資本還可以提高企業對於人力資本的理解程度 (Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P, 2018)，當企業意識並充分理解策略性人力資本的主要優點時，企業更願意投資於策略性人力資本，但是對於人性的各個層面可能被忽略，例如自由意志、身份、工作意義、工作目標和工作價值，這些方面可能影響企業投入策略性人力資本的選擇 (Wright, 2021)，另一個應該被考慮的問題是，不同的國家文化、社會文化、職場文化和國家重點產業發展目標都是可能影響策略性人力資本的因素。策略性人力資本具有持續性的特質，研究表明策略性人力資本對企業競爭優勢的持續性具有線性關係，而且人力資本發展和員工對企業的承諾具有積極的持續性影響 (Hamadamin, H. H., &

Atan, T, 2019)，在這個過程中，領導者的決策至關重要，領導者的人力資本決策對企業或團隊的收益產生直接的影響，領導者本身也是受益者，這個收益取決於領導者掌握的策略性人力資本 (Harris, C.M. and Brown, L.W, 2021)，在家族企業，領導者通常是家族成員，儘管家族企業通常被認為是守舊的、難以溝通的和保守的印象，相關研究表明家族企業的創新概念和人力資本之間存在正關係性，當家族董事比率高於外部董事和獨立董事時，人力資本與創新性具有強烈的相關性 (Calabrò, A., Torchia, M., Jimenez, D. G., & Kraus, S, 2021)，這意味著長期參與家族企業經營的家族成員更了解哪一種策略性人力資本是適合的。創新型領導者可以成為企業的巨大競爭優勢，對有關領導力、人力評估和激勵方式等重要因素的了解是人力資本的一部分，也是創新型領導者的必備條件，知識是創新型領導者的專注重點，員工接受的教育程度越高，對職業抱負的要求和期望也越高，這將影響領導者對於策略性人力資本的規劃 (Hitka, M., Kucharčíková, A., Štarchoň, P., Balážová, Ž., Lukáč, M., & Stacho, Z, 2019)。大量的研究文獻證明策略性人力資本具有高度研究價值和持續性，但是不同國家和地區的文化差異性是一項必須被考慮的重要因素，例如歐美企業具有盎格魯薩克遜式管理精神，或稱為個人英雄主義，企業鼓勵員工個人以自身的能力完成團隊任務，功勞全數歸於員工個人。日本企業文化講求團體行動，團隊由成員依照自身的能力被賦予不同的任務，完成任務後功勞由團隊成員共享。在華人文化，自古以來如何選才、用才和留才一直是帝王將相的首要任務，《三國志》（晉·陳壽）一書中即有「公外易簡而內機明，用人無疑，唯才所宜，不問遠近」的文句，「唯才所宜」與現代的策略性人力資本概念相近，而且強調「用人無疑」和「不問遠近」的內涵，這是華人文化在人力資源管理領域和其他文化最大的差異。

參、研究方法

一、綜述

比較研究法(Comparative Research Methods)是以宏觀的角度分析事物的相似性和差異性的方法。比較研究法專注於跨國家和跨文化的比較，要採用哪一種數據取決於研究者想要研究的目標和對象，分析的對象和數據通常在相同的框架中被收集和分類 (Esser, F., & Vliegenthart, R, 2017)，當研究樣本來自於多個不同文化的國家或地區時，研究結果可以被視為全球的比較結果 (Baark, 2017)，因此，比較研究法的數據需要來自於不同國家或地區，儘管在多元文化或種族所構成的單一國家或地區，數據可能受到當地的法律或社會文化影響而同質化(Homogenization)，無法正確觀察數據的差異，儘管比較研究法有典型的研究設計和研究問題，但是容易受到國情文化影響 (Andreß, H. J., Fetchenhauer, D., & Meulemann, H, 2019)，因此比較研究法的數據至少要符合跨國家這項原則。在相關研究中，認知多樣性在極大的程度上與認知不平等和認知不公正具有抵消作用，在這種情況下，比較研究法更適合用於跨文化的研究 (Xu, 2022)。比較研究法沒有特定的分析方法和研究設計，具體來說取決於研究者的研究目標和研究對象，因此比較研究法的由

度比其他研究方法的自由度更高，這意味著相同的問題可能被不同的研究方法找出另一種解釋。

二、數據來源與變數說明

本研究使用的數據來自勤業眾信聯合會計師事務所發佈的《2018 全球人力資本趨勢報告》(Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J., & Volini, E, 2018)，這份報告書提供了極為珍貴的 2018 年全球人力資本問卷統計數據，在 2019 年到 2022 年之間全球受到 COVID-19 的影響，人力資本策略因此而發生巨大的變化，2018 年的數據並未受到明顯的全球性因素影響，因此這項統計數據有最低限度的外部干擾因素。這項問卷調查提出 10 個重要趨勢性人力資本項目變量，如表 1 所示。受訪者依照地區別、產業別、企業規模別總計 21 項屬性變量，如表 2 所示，受訪者樣本數 N=11017，分佈於 31 個國家，包含已開發國家和開發中國家。受訪者級別比例分別為中層(51%)、個體工作者(33%)、副總(10%)和最高管理層(6%)。原始數據根據受訪者樣本數以百分比表示，本研究的數據依照原始數據換算為實數，小數點無條件捨去。10 個重要趨勢性變量的意義為：

1. 交響樂團式最高管理層 (symphonic C-suite)：交響樂團式最高管理層被認為是影響其它 9 項重要趨勢性的關鍵因素，並且具有跨職能、連通性和協作能力的特質。組織的最高管理者組成一個團隊，他們在最高管理層這個組織層級當中進行協同合作，管理者來自不同部門和領域，他們必須判斷外部威脅和內部資源的協調性，最後對問題提出一致性的反應和解決方案。

2. 人才數據 (People data)：可用的人才數據和分析工具為企業人力資源管理提供了更好的人才獲得方式，但是對於人才數據的取得需要一定的成本，管理者必須意識到這項數據並不是隨手可得和任意使用，這項數據包含人才的個人資料等敏感資訊，企業需要付出金錢成本和時間成本，還有管理人才數據的法律責任與道德風險，例如台灣的晶片產業人才，他們是被監管的，避免關鍵技術外洩是重要因素，另一方面也意味著相關的人才數據難以獲得。沒有證據可以證明世界上某個國家具有獨占某一個產業包含上、中、下游相關產業技術的所有能力和技術，即使是美國也無法做到，這表現在人才數據的重要性。

3. 從職業到經歷 (From careers to experiences)：一家具備完善制度的企業可以為員工提供一個可靠的職業生涯，員工在職業生涯中經歷將學習到各種不同的知識和技術，成為職業歷程的重要經歷，當技術迭代的速度越快，關鍵人才也需要以相同的速度跟上趨勢，而企業保障關鍵人才的職業生涯不會產生中斷的情況。

4. 福利 (Well-being)：對於現代的工作型態，高工時和高壓力已經被證明對於勞工的生理和心理具有一定程度的傷害，員工有權利據此要求對等的福利，雇主所提供的福利也被視為對員工的責任，福利通常由員工和雇主達成一致的共識。大量的實務案例都證明優渥的福利制度讓員工更願意為公司長期服務。

5. 超連通的工作場所 (The hyperconnected workplace)：工作場所的型態已經不同於過去的傳統式現場工作型態，因應工作型態的需求或是員工個人的需求，例如遠距離工作和在家工作是可供選擇的新型工作型態，這樣新型工作型態並非COVID-19所引起的，早在疫情爆發之前已經存在，例如歐美企業允許員工在速食餐廳使用筆記型電腦處理工作上的事務。

6. 新的獎酬機制 (New rewards)：以公開和公平的方式呈現獎酬機制是企業吸引人才方法，透明公開的獎酬機制可讓人才評估是否願意為企業工作，獎酬機制可以是靈活的，而非一成不變，企業可以適當的調整獎酬機制以符合人力市場的需求條件。

7. 公民身份與社會影響 (Citizenship and social impact)：企業以公民的身份參與社會活動而融入社會，企業的活動可能影響社會或是民眾對於企業的觀感，優秀的人力資本可以為企業帶來良好的聲譽，以消極態度參與社會活動或是不作為可能為企業帶來負面觀感。員工的個人行為也可能影響企業的形象和社會觀感，

8. 人工智慧、機器人技術與自動化 (AI, robotics, and automation)：先進的科技正在逐漸取代部分人力，廉價的勞動力和低層級的技術將會被人工智慧、機器人技術與自動化所取代，但是研發和操作這些技術的是關鍵人才，他們難以被取代，而且無法在短期內獲得，企業需要投入大量的成本和時間養成這方面的人才。

9. 長壽紅利 (The longevity dividend)：高齡化社會是目前許多國家面臨的問題，這可能造成人才斷層、勞動力不足和技術失傳等危機，延長員工的職業生涯或是雇用經驗豐富的高齡員工是一個好方法，企業將需要新的觀念和制度導入這項方法，例如日本為應對少子化引起的勞動力不足情況，鼓勵已退休人士或是婚後退出職場的家庭主婦重返職場，地方政府則對企業提供不同的獎勵制度，日本的平均壽命為全球第一名，這為日本的勞動人口長壽紅利提供了絕佳的機會。

10. 工作場所生態系統 (The workforce ecosystem)：員工以雇用型態可區分為正職、兼職、派遣和臨時工等不同的型態，不同的企業對於業務上的人力需求，雇用型態的比例不盡相同，如何適當配置各種雇用型態的員工比例是企業的重要考量，正職員工可能被轉換為兼職員工，相對的，臨時員工可能被轉換為正職員工，企業文化和產業型態可能影響這項生態系統，在勞力密集產業或是 3K 產業，派遣和臨時工是常見的雇用型態，台灣更多的是外籍移工，他們在某種程度上已經取代了本地的正職勞工人數。

表 1 重要趨勢性項目

交響樂團式最高管理層
人才數據
從職業到經歷
福利
超連通工作場所
新的獎酬機制
公民身份與社會影響
人工智慧、機器人技術與自動化
長壽紅利
工作場所生態系統

表 2 受訪者屬性

地區別	行業別	企業規模別
拉美與南美	消費產業	大型（10,001以上）
北美	能源和資源	中型（1,001到10,000）
非洲	金融服務	小型（1,000或更少）
中東歐	生命科學	
中東	製造業	
北歐	專業服務	
西歐	公共部門	
亞洲	房地產	
大洋洲	技術、媒體和電信	

三、主要研究問題

依照報告書的統計變量說明，交響樂團式最高管理層這項重要趨勢性變量影響其它 9 項變量，但是對於屬性變量來說是否具有相同的影響是值得被提出探討的，僅以統計數據來看未必呈現真實的情況，特別是，受訪者對於重要趨勢性變量的選擇是複選的而單選的，從比較研究法的理論來說，這項統計數據使用不同的分析方法可能呈現不同的結論，因此本研究的主要目標在於探究重要趨勢性變量影響屬性變量的多元解釋，特別是重要趨勢性變量對屬性變量的交叉影響。

四、研究方法

本研究使用 2 次分析法，第 1 次為先行分析，使用皮爾森相關係數和常態分佈比較法檢視交響樂團式最高管理層變量和其它 9 個重要趨勢性變量的相關性，是否符合報告書的結論。第 2 次為深層分析，步驟如下：

1.Shapiro-Wilk 檢定：用於檢定變量的常態分佈，alpha 級別為 0.05，當統計量 W 趨近 1 且 $P > 0.05$ ，則符合常態分佈。

2.K 平均值法：K 平均值法依照 Shapiro-Wilk 檢定結果將屬性變量分為 N 個群組。

3.由 K 平均值法計算出屬性變量的分群結果。K 平均值法依照 Shapiro-Wilk 檢定分群，並計算屬性變量的分群數，相關的屬性變量被歸類為同一分群，在多個分群結果中分辨同一屬性變量的分群效果。這項分群結果將解釋特徵變量和重要趨勢性變量的相似性，當分群結果出現某一個屬性變量被單獨分群時，表示分群數的估量值已經達到充分性。

2 次分析法的效用在於使用多種分析方法檢測而不是使用單一分析方法為結論，這項方法可能為最終的研究結果提出不同的解釋，另一方面，避免單一分析方法沒有發現的研究盲點。

肆、分析結果

一、先行分析

在先行分析結果，在 $r \geq 0.6$ 的標準，皮爾森相關係數的高度相關重要趨勢性變量為交響樂團式最高管理層和從職業到經歷（ $r = 0.78$ ）、福利（ $r = 0.68$ ）、新的獎酬機制（ $r = 0.63$ ）、公民身份與社會影響（ $r = 0.6$ ）和工作場所生態系統（ $r = 0.61$ ）共 5 個從變量，如圖 1 所示。以交響樂團式最高管理層為自變量，使用常態分佈比較法檢視高度相關的 5 個重要趨勢性變量之間的分佈狀態，結果顯示 5 個重要趨勢性變量為常態分佈，如圖 2 所示，進一步以相關變量分佈密度來看，福利這項變量密度高於其他 4 個變量，如圖 3 所示。一個特別的現象是，人才數據與人工智慧、機器人技術與自動化 2 個變量呈現負相關（-0.2）。先行分析結果顯示交響樂團式最高管理層沒有影響全部的重要趨勢性變量。

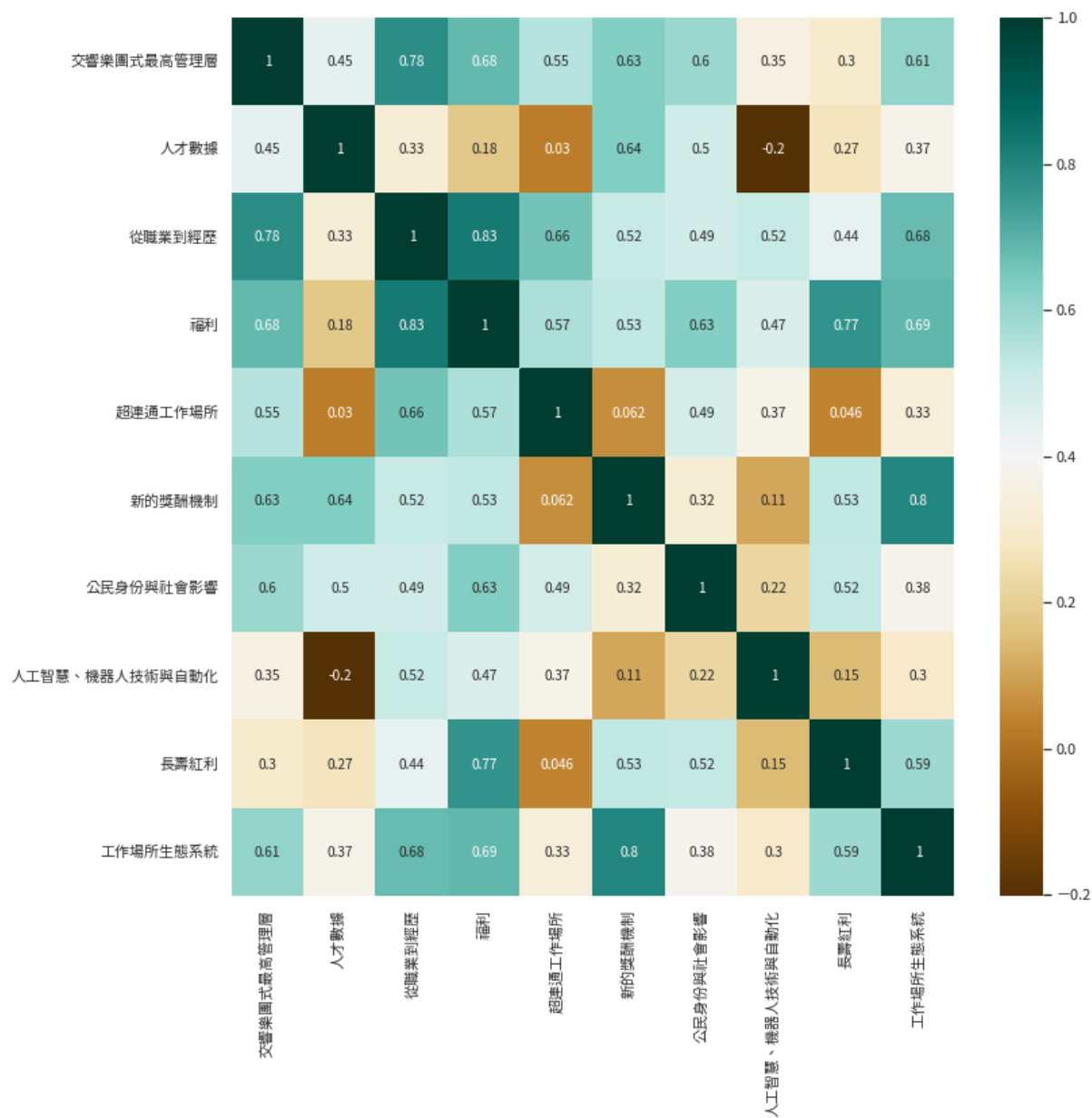


圖 1 重要趨勢性變數相關係數圖

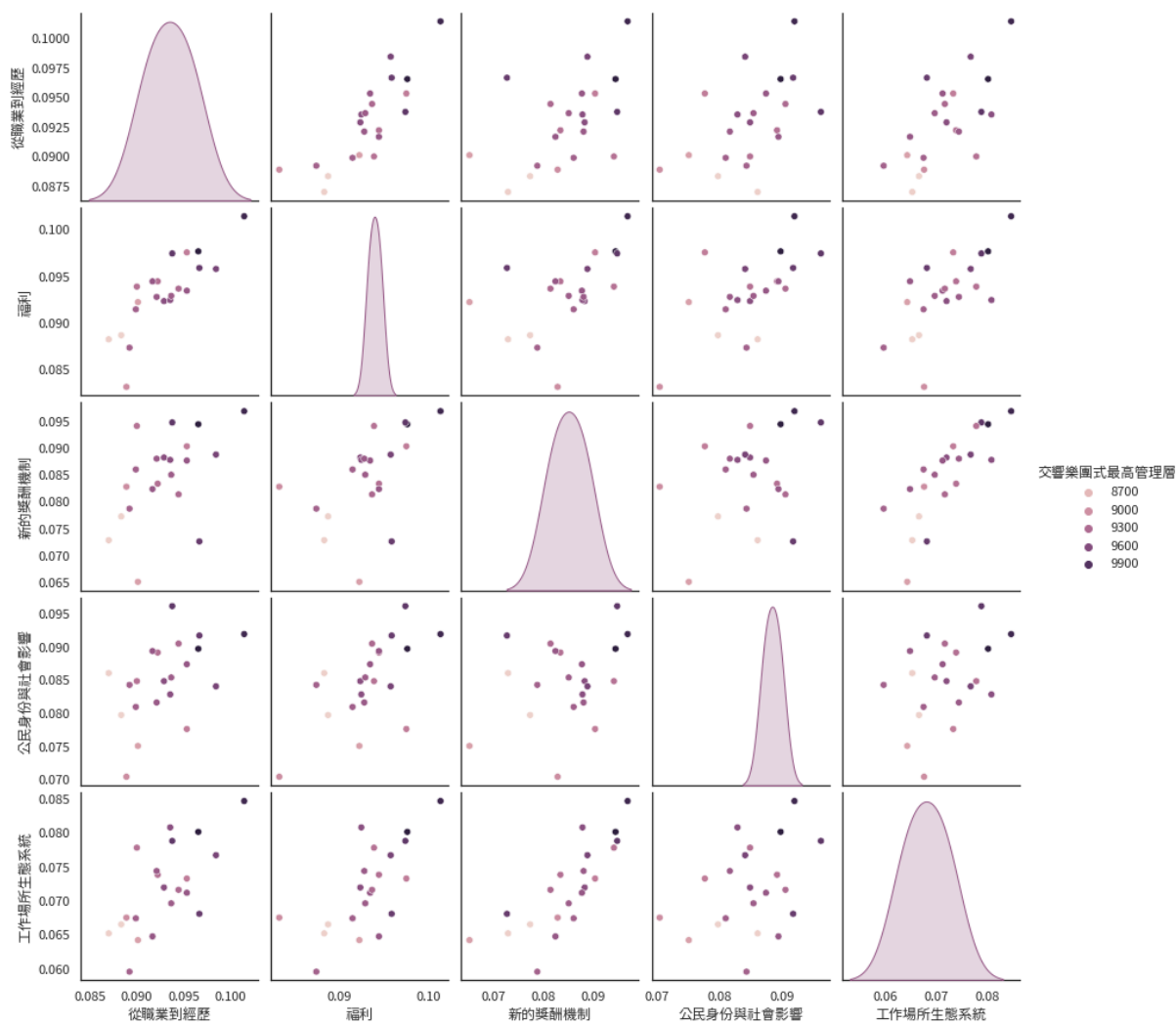


圖 2 重要趨勢性變量常態分佈比較圖

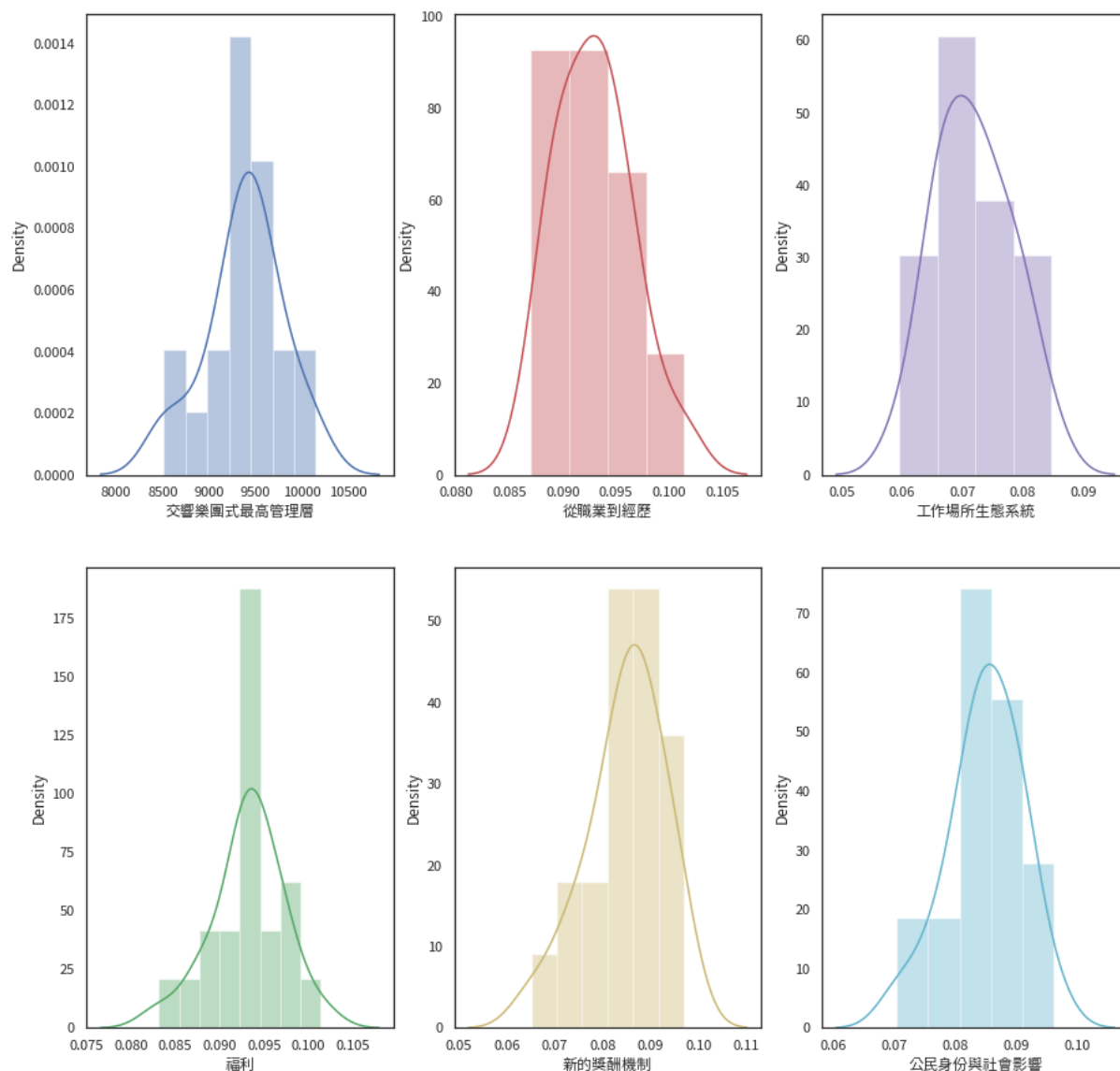


圖 3 交響樂團式最高管理層相關變量密度直方圖

二、深層分析

使用 Shapiro-Wilk 檢定重要趨勢性變量，10 個變量都呈現常態分佈($P>0.05$)，人才數據的統計量(0.426398873)低於其它 9 個變量，這項數據解釋了人才數據與人工智慧、機器人技術與自動化 2 個變量呈現負相關的原因，K 平均值法分析結果為 3 個分群，北歐為單獨分群變量。

表 3 Shapiro-Wilk 檢定

	交響樂團式最高管理層	人才數據	從職業到經歷	福利	新的獎勵機制
統計量	0.960945845	0.426398873	0.975116313	0.962459564	0.962459564
P值	0.535382211	4.56E-08	0.841356456	0.566993356	0.420897394
	公民身份與社會影響	超連通工作場所	人工智慧、機器人技術與自動化	長壽紅利	工作場所生態系統
統計量	0.977679789	0.97152108	0.968844354	0.94972688	0.983941495
P值	0.888738036	0.766454399	0.707332671	0.336619973	0.970317483

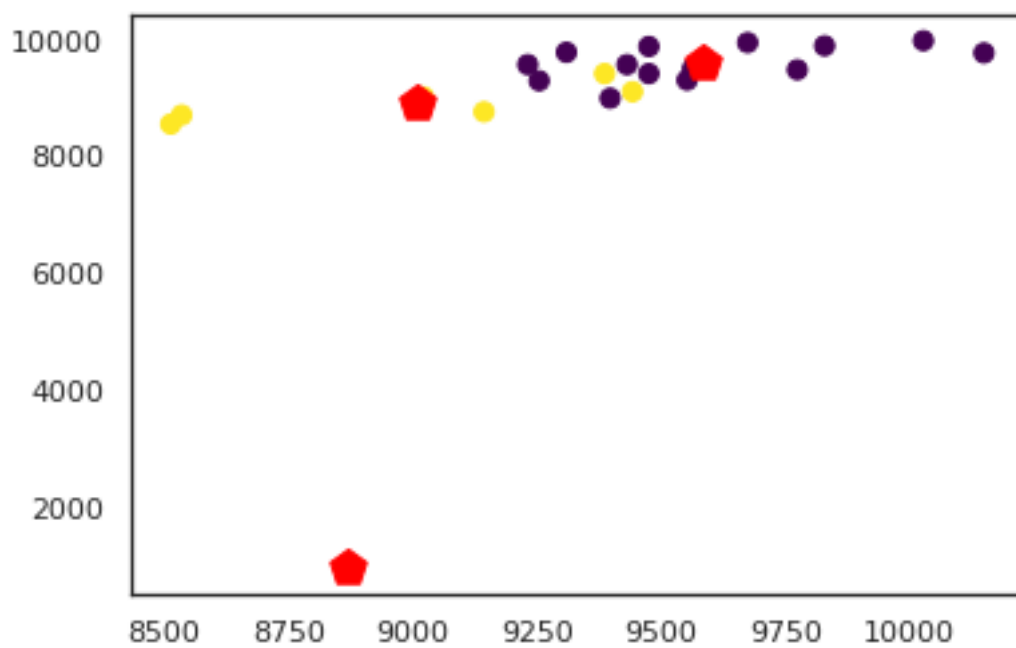


圖 4 分群結果平面圖

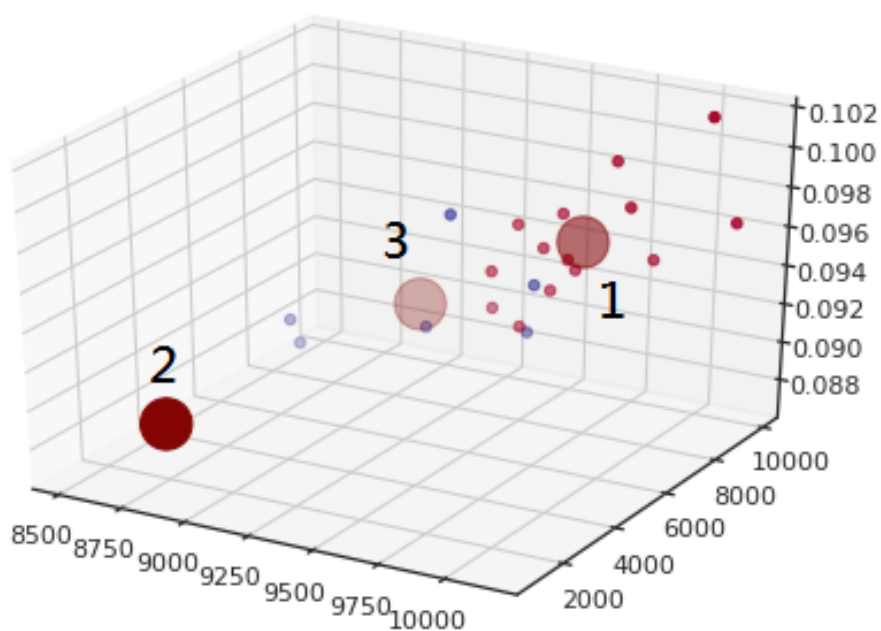


圖 5 分群結果 3D 空間圖

表 4 特徵變量分群

第1分群	拉丁美洲與南美 生命科學 亞洲	大型企業（10,001人以上） 金融服務 中東	技術、媒體和電信 中型企業（1,001到10,000） 非洲	專業服務 消費產業	製造業 能源和資源 大洋洲
第2分群	北歐				
第3分群	西歐 小型企業（1,000或更少）	中東歐	公共部門	房地產	北美

伍、結論

在先行分析結果，只有 5 個重要趨勢性變量和交響樂團式最高管理層是高度相關，從職業到經歷這項變量是相關性最高，這意味著受訪者認為他們的職業生涯受到交響樂團式最高管理層的決策影響最深，這將改變他們的對於職業生涯的選擇。在深層分析結果，使用 Shapiro-Wilk 檢定則呈現 10 個重要趨勢性變量為常態分佈，人才數據被認為是最難執行的人力資本，從分群結果來看，第 1 分群符合地區別為拉丁美洲與南美、中東、亞洲、非洲、中東和大洋洲，行業別技術、媒體和電信、能源和資源、專業服務、製造業、生命科學、金融服務、消費產業和能源和資源，規模別大型企業（10,001 人以上）和中型企業（1,001 到 10,000）傾向採用交響樂團式最高管理層為人力資本，第 2 分群僅只有北歐，這表示北歐地區國家不分產業和規模，傾向採用交響樂團式最高管理層，第 3 分群則是西歐、中東歐、北美，小型企業（1,000 或更少）規模的公共部門和房地產產業傾向採用交響樂團式最高管理層。研究結果表明不同的受訪者身份在不同的地區、產業和企業規模對於重要趨勢性人力資本的決策是有區別的，交響樂團式最高管理層的人力資本不適用於每一個地區、產業和企業規模。選擇人工智慧、機器人技術與自動化的受訪者普遍認為這方面的人才數據是難以獲得的。先行分析結果表明職業到經歷和福利這 2 項重要趨勢性人力資本是影響程度最高的，員工和管理者都認為職業到經歷是維持員工穩定發展的重要因素，福利直接影響員工對於職涯的穩定度和忠誠度，對於企業的長遠經營目標來說至關重要。對於相同地區和產業的企業來說，他們可以決定跟進或是改變現有的人力資本策略，在某種程度上減少企業對於人力資本決策的錯誤判斷，但是企業必須依照本身的經營方向和規劃適當調整決策方向，重要趨勢性人力資本不可能在短期產生效果，這需要長期的時間驗證、企業經營方向的調整和資金的投入。

學術與實務的研究貢獻

在台灣產業的實務經驗上，以製造業為例，生產部門是利潤中心，他們是企業的主要利潤產出來源，其它部門是支援和提供生產部門所需的資源與後勤協助，但是實務上發現企業裁員或是調整人力規劃時，生產部門通常是第一個被裁員的部門，最後留下沒有產值的行政、財務和人資等職務，儘管這種現象被解釋為保留企業正常運轉的核心人力，但是也意味著台灣的企業普遍缺乏人力資本概念，或是不知道如何決定正確的人力

資本方向，對於不具有人力資本概念的企業來說，這是一項嚴重的問題，原因在於主觀的判斷掩蓋了數據的證據，管理者以自身過時或是不切實際的經驗作為決策依據，忽略數據呈現的真實情況，誤判人力資本本質的功能，都可能為企業帶來毀滅性的損失。策略性人力資本必須適時的修正，它不會永遠都是一樣，這取決於企業的經營績效和外部環境的變化，策略性人力資本可以由企業提出，或是學術研究者基於所收集的數據提出，這讓策略性人力資本具有可持續的研究價值。本研究以延伸研究的概念提出策略性人力資本報告書的另一項分析結果，可供企業評估基於不同文化的策略性人力資本是否可以被採用，減少人為決策的失誤。本研究使用的 Python 程式碼保存於 Github 網站，可供後續研究者或企業繼續使用。

參考文獻

一、中文部分

晉·陳壽.《三國志·魏書十四·郭嘉傳》.

渣打銀行. (2020). 二〇一九年策略報告.香港:香港中央證券登記有限公司.

中信金控企業永續委員會. (2021). 中國信託金控 2020 年企業社會責任報告書.臺北市: 中國信託金融控股公司.

二、日文部分

渡邊圭. (2018). 中小ファミリー企業における業績財務データの推移に関する一考察: 老舗ファミリー企業のケース・スタディに基づいて. 千葉商大論叢, ページ: 55(2), 233-250.

Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J., & Volini, E. (2018). The rise of the social enterprise. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte.

Andreß, H. J., Fetchenhauer, D., & Meulemann, H. (2019). Cross-national comparative research—analytical strategies, results, and explanations. *KZfSS Kölner Zeitschrift Für Soziologie Und Sozialpsychologie*, 71(1), 1-28.

Angrist, N., Djankov, S., Goldberg, P., & Patrinos, H. A. (2019). Measuring human capital. *SSRN 3339416*.

Baark, E. (2017). The Methodology of Comparative Research: A Selected Bibliography. In *India-China Comparative Research* (143-146). Routledge.

Becker, G. S. (2008). Human capital. In D. R. Henderson, *The concise encyclopedia of economics*, 2. Liberty Fund.

Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago press.

Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.

- Calabrò, A., Torchia, M., Jimenez, D. G., & Kraus, S. (2021). The role of human capital on family firm innovativeness: the strategic leadership role of family board members. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(1), 261-287.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of applied psychology*, 96(3), 443.
- Esser, F., & Vliegenthart, R. (2017). Comparative research methods. In *The international encyclopedia of communication research methods* (1-22).
- Gathmann, C., & Schönberg, U. (2010). How general is human capital? A task-based approach. *Journal of Labor Economics*, 28(1), 1-49.
- Goldin, C. D. (2016). Human capita. In e. C. Hauptert, *Handbook of Cliometrics* (pp. 55-86). Heidelberg, Germany: Springer Verlag.
- Gulaliyev, M. G., Muradov, R. S., Hajiyeva, L. A., Muradova, H. R., Aghayeva, K. A., & Aliyev, E. S. (2019). Study of human capital development, economic indicators and environmental quality. *Ekoloji*, 28(107), 495-503.
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782.
- Hamilton, R. H., & Sodeman, W. A. (2020). The questions we ask: Opportunities and challenges for using big data analytics to strategically manage human capital resources. *Business Horizons*, 63(1), 85-95.
- Harris, C.M. and Brown, L.W. (2021). Does human capital pay? The influence of leader human capital and employee human capital on leader bonus earnings. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 1-15.
- Hitka, M., Kucharčíková, A., Štarchoň, P., Balážová, Ž., Lukáč, M., & Stacho, Z. (2019). Knowledge and human capital as sustainable competitive advantage in human resource management. *Sustainability*, 11(18), 4985.

- Israelsen, R. D., & Yonker, S. E. (2017). Key human capital. *Journal of Financial and Quantitative analysis*, 52(1), 175-214.
- Kimbal, R. W. (2020). Strengthening Human Capital through Social Capital (A Study on Kacang Tore Small Enterprise). *International Journal of Applied Business and International Management*, 5(2).
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2017). *Human resource management: Functions, applications, and skill development*. Thousand Oaks, California, USA: Sage publications.
- MarginsonS. (2019). Limitations of human capital theory. *Studies in Higher Education*, 44(2), 287-301.
- Rocha, R., Ferraz, C., & Soares, R. R. (2017). Human capital persistence and development. *American Economic Journal: Applied Economics*, 9(4), 105-36.
- SchultzWT. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.
- World Bank. (2018). *The human capital project*.
- Wright, P. M. (2021). Rediscovering the “Human” in strategic human capital. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100781.
- Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2014). Strategic human capital: Crossing the great divide. *Journal of Management*, 40(2), 353-370.
- Xu, X. (2022). Epistemic diversity and cross-cultural comparative research: ontology, challenges, and outcomes. *Globalisation. Societies and Education*, 20(1), 36-48.