

TutorABC Business

2026

HR年度策略預算實戰手冊

一份旨在重塑思維的 *CHRO* 級深度指南
將人才資本轉化為企業的核心競爭力

TutorABC Business Insights

CONTENTS

前言：
重新定義預算：從年度行政任務到企業策略的槓桿支點 03

第一章：
策略轉譯｜將公司目標，變成您的 HR 行動方案 05

第二章：
數據佐證｜用數字說故事，證明您的計畫為何不可或缺 05

第三章：
財務接軌｜選擇最佳預算編列法，與財務部成為盟友 12

第四章：
提案溝通｜用一張圖，完成讓老闆無法拒絕的投資計畫 13

結論：
您不只是 HR，更是公司的人才資本建築師 13

前言

重新定義預算：從年度行政任務到企業策略的槓桿支點

每年第四季，當「年度預算」的議題開始主導管理層的議程，一場無形的風暴便在無數企業內部醞釀。對許多人力資源主管而言，這不僅僅是一場數字的拉鋸戰，更是一場對專業價值的年度總檢驗。我們帶著精心規劃、旨在提升組織長期戰力的人才發展藍圖走進會議室，卻往往在CFO（財務長）對短期投資回報率（ROI）的銳利質問，與CEO（執行長）對即時營運壓力的聚焦下，被迫將宏大的藍圖一塊塊拆解，最終只剩下被動的、零散的、僅僅維持運轉的費用項目。

這種經驗令人挫折，但我們想告訴您：問題的根源，並非您的計畫不夠好，而是我們可能從一開始，就陷入了一個錯誤的戰場，用錯誤的視角看待了「預算」這件事。

在我們 TutorABC 企業培訓顧問團隊，過去數十年服務全球頂尖 S&P 500 企業的經驗中，我們觀察到一個共通的真理：卓越的組織，從不將預算流程視為一項被動的行政任務。相反地，他們將其視為將抽象的企業戰略，轉化為具體資源配置的年度最重要的策略校準機制，是一場事關企業未來航向的年度最高級別的商業推演。

而人力資源部門的預算，正處於這場推演的絕對核心。因為企業所有的宏大策略—無論是進軍國際市場、推動 AI 賦能的數位轉型，還是打造以客戶為中心的創新文化—最終都必須由「對的人才」在「對的組織環境」中來實現。因此，一份專業的 HR 預算案，不應是一份詳述各項活動開支的流水帳，而應是一份論證清晰、回報可期、旨在最大化股東長期價值的**「年度人才資本投資計畫書 (Annual Human Capital Investment Plan)」**。

這本手冊的目的，便是為您提供一套完整的思維框架與分析工具，從根本上重塑您對預算規劃的認知。我們將深度剖析如何將 HR 職能，從一個傳統的、被視為營運費用的成本中心，轉變為一個驅動企業長期價值創造的、可被信賴的引擎。這不僅僅是為了讓您的預算順利通過，更是為了確立您作為企業核心策略夥伴的專業地位。

這是一場思維的升級。當您開始用投資者的眼光審視人才，用商業的語言闡述價值時，您會發現，預算季不再是風暴，而是您展現專業影響力的最佳舞台。

- TutorABC Business 企業培訓團隊



第一章

策略轉譯｜將公司目標，變成您的 HR 行動方案

Part 1 - CHRO 思維 (The “Why”)

一份無法回應「公司要去哪裡」的 HR 預算，從第一頁開始，就已經失去了它的靈魂。在高階決策會議室裡，CEO 與董事會最關心的問題永遠是：我們的「競爭優勢」是什麼？我們如何建立一道讓對手難以逾越的「護城河」？

這正是我們必須從**「資源基礎觀 (Resource-Based View)」的視角出發的原因。該理論認為，企業的長期成功，源自其內部獨特的、難以被複製的資源與能力。**而VRIO 框架，正是檢驗這些資源與能力是否構成真正競爭優勢的黃金標準。對二十一世紀的企業而言，最關鍵的 VRIO 資源，早已不是機器或資本，而是無形的**「人才資產」**—例如，一支具備強大凝聚力與快速學習能力的研發團隊，或是一種鼓勵心理安全感、從而激發創新的組織文化。

您的預算，本質上就是在論證，為何公司應該對這些具備 VRIO 特性的「人才資產」進行策略性投資。正如 Gartner 在其最新的 HR 趨勢報告中所強調，現代 HR 的核心職能，已從被動滿足內部需求，轉變為主動透過人才佈局，來驅動商業成果。這是一場從「內部服務提供者」到「商業價值共創者」的根本性角色轉變。

reference:
1. *Gartner, Inc. (2024). "The Future of HR in 2025 and Beyond". https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/future-of-hr*

Part 2 - 行動手冊 (The “How”)

【第一步：進行策略解碼與貢獻點定位】

這不僅是填寫表格，更是一次深度的情資蒐集與策略分析。

- 如何蒐集情資：
  - 正式文件： 仔細研讀公司的年度報告、法人說明會簡報、致股東信。這些是 CEO 向資本市場溝通的「官方語言」，是您理解公司價值創造邏輯的第一手資料。
  - 內部發言： 找出 CEO/高階主管在全員大會、內部信件中的發言稿。注意那些被反覆強調的詞彙與主題，那就是他們心中最重要的戰役。
  - 非正式對話： 在與各事業部主管的日常溝通中，多問一句：「如果明年您只有一筆錢可以投資在您的團隊上，您會投在哪裡？為什麼？」這個問題，往往能問出最真實的痛點。
- 常見挑戰與應對： 如果公司的戰略目標很模糊怎麼辦？（例如，只有「持續增長」這種口號）。這正是您的機會。您可以主動運用 PESTLE（政治、經濟、社會、科技、法律、環境）等分析工具，為高層提供一份關於外部環境對人才策略影響的洞察報告，並提出您的解讀：「報告老闆，根據我的分析，要達成持續增長，我們在人才上可能面臨『AI 技能缺口』和『跨國管理人才儲備不足』這兩大挑戰。您認為哪個優先級更高？」透過提供洞見，而非僅是詢問，來引導戰略的釐清。

【第二步：將 HR 計畫聚焦於兩大價值主軸】

為了讓您的預算案更具說服力，我們建議將所有的人才計畫，歸納到以下兩個核心價值主軸之下。這能幫助管理層快速理解您預算的策略意圖，這也是一種投資組合的管理思維：

- 主軸一：「安內」 — 提升組織韌性與核心人才留任力。
  - 投資邏輯： 在缺工時代，留住並激活現有的關鍵人才，是保護與最大化現有資產回報率的最佳途徑。這是在「防守」，更是鞏固基石。
  - 具體計畫範例：
    - 領導力發展： 針對中階主管，推動從「管理者」到「教練」的轉型培訓，強化其團隊溝通與賦能能力。
    - 職涯路徑： 與事業單位合作，為關鍵職位（如資深工程師、產品經理）建立清晰的技術職與管理職雙軌發展路徑圖。
    - 績效與薪酬： 導入更敏捷的績效回饋機制，並對標市場數據，確保關鍵人才的薪酬具備外部競爭力與內部公平性。
- 主軸二：「壤外」 — 打造前瞻性人才供應鏈與雇主品牌。
  - 投資邏輯： 為了贏得未來的戰爭，企業必須能持續獲取能驅動未來增長的新資產。這是在「進攻」，是為未來佈局。
  - 具體計畫範例：
    - 雇主品牌： 在 LinkedIn 等專業社群，針對目標人才，進行長期的、以專業內容為核心的雇主品牌形象塑造。
    - 人才生態系： 與頂尖大學的 AI 實驗室建立深度產學合作，提前鎖定下一代的核心研發人才。
    - 招募體驗優化： 導入 AI 招募工具，不僅是為了提升效率，更是為了優化候選人體驗，將每一次的面試，都視為一次品牌行銷。

第二章

數據佐證｜用數字說故事，證明您的計畫為何不可或缺

Part 1 - CHRO 思維 (The “Why”)

在商業世界，數據是我們唯一的通用語言。CHRO 的職責，是將看似無形的「人才問題」，轉化為董事會能理解的「商業衝擊」與「財務影響」。這需要我們超越傳統的、僅僅描述過去的數據報告。

我們必須建立**「分析成熟度 (Analytics Maturity)」**的概念，推動 HR 的數據應用，從描述性分析（發生了什麼？），邁向診斷性分析（為何發生？），最終達到預測性分析（未來會發生什麼？）的境界。一份前瞻性的預算案，應該基於對「領先指標」的洞察，提出預防性的投資方案。

更重要的是，我們要學會計算**「不作為的成本」**。根據 Gallup 長期的研究，替換一名專業人員的成本，高達其年薪的 1.5 到 2 倍。這個數字，是您用來論證留才計畫 ROI 時，最強大的武器。



reference:

1. *Gallup, Inc. "The Cost of Poor Management and Lost Productivity". https://www.gallup.com/workplace/397886/cost-poor-management-lost-productivity.aspx*

Part 2 - 行動手冊 (The “How”)

【第一步：從「投入-流程-產出」模型進行系統性數據盤點】

這個模型能幫助您有系統地找出數據缺口與改善機會，而不只是零散地看數字。

- 投入 (Input)： 我們投入了什麼?
  - 自問清單： 過去三年，我們每年的總訓練預算是多少？佔總營收的百分比是多少？與同業標竿相比是高是低？招募管道的費用分佈為何？哪個管道的 ROI 最高？HR 部門的人力配置與薪資成本是多少?
- 流程 (Process)： 我們如何運用這些投入?
  - 自問清單： 我們的平均招募週期是幾天？從應徵到錄取的各階段轉換率是多少？線上課程的參與率 vs. 完成率是多少？績效評核的流程需要花費主管與員工多少時間？這些時間的機會成本是多少?
- 產出 (Output)： 我們得到了什麼結果?
  - 自問清單： 我們各部門的離職率是多少？其中「高績效人才」的離職率是多少？新人一年內的留任率是多少？關鍵職位的內部晉升率是多少？員工敬業度調查的整體分數與敬陪末座的問題是什麼?

【第二步：建立您的「數據故事金字塔」，深化論述】

一個有說服力的數據故事，包含三個層次。

- 頂層 (現象與數據)：
  - 深度提問： 除了總離職率，我們是否分析了「自願 vs. 非自願」離職？離職的高峰期是在員工入職後的第幾個月？哪個部門或哪位主管下的團隊流失率最高？

- 中層 (量化衝擊)：
  - 深度提問： 除了替換成本，我們是否估算了**「職位空缺的機會成本 (Opportunity Cost of Vacancy)」**？例如，一個頂尖業務的職位空缺一天，相當於損失多少潛在營收？一個關鍵研發崗位的空缺，會讓我們的產品上市時程延遲多久？

- 底層 (策略連結)：
  - 深度提問： 這個損失，是阻礙了我們的「成本領先」戰略（因效率低下），還是「差異化」戰略（因創新人才流失）？它對我們的品牌聲譽與股東價值，有何長期影響？

【第三步：謹慎使用人力資本投資回報率 (HCROI)】

HCROI 是一個強大的指標，但專業的 HR 領導者必須了解其局限性。它是一個高度綜合的「落後指標」，易受市場景氣等多重因素影響。

- 專業用法： 不應將其作為單一的、絕對的衡量標準，而應著重於**「趨勢分析」**。向管理層報告：「過去三年，我們的 HCROI 呈現緩步下滑的趨勢，這與我們關鍵人才流失率上升的趨勢相符。我們提出的『安內』計畫，目標是在未來兩年內，扭轉此一下滑趨勢。」

reference:

1. *Society for Human Resource Management (SHRM). "Understanding and Calculating Human Capital Metrics". https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understandingandcalculatinghumanandhrimetrics.aspx*

第三章

財務接軌｜選擇最佳預算編列法，與財務部成為盟友

Part 1 - CHRO 思維 (The “Why”)

CHRO 必須是半個 CFO。預算編列的方法論，本質上是組織內部「資源治理模型 (Resource Governance Model)」的體現。它反映了公司的決策文化：是偏向中央集權的策略控制，還是偏向去中心化的業務敏捷？理解不同方法背後的治理哲學，能讓您選擇最適合的溝通策略與推動路徑。

Part 2 - 行動手冊 (The “How”)

【核心方法論深度解析與 CHRO 的應對之道】

1. 由上而下法 (Top-Down)

   - 治理哲學： 強調總體財務紀律與策略聚焦。適用於營運穩定、策略明確或面臨成本控制壓力的企業。

   - CHRO 的應對之道：
     - 角色定位： 您在此模式下的角色，是一位在固定資產配置下的**「投資組合經理 (Portfolio Manager)」**。
     - 行動策略： 您的任務不是挑戰總額，而是展現您在有限資源內，進行「策略性取捨」的智慧。您應該主動向 CFO 提案：「根據您給的預算框架，我們將集中 80% 的資源，確保公司最重要的『AI 人才儲備』計畫能成功達標。這意味著我們將策略性地縮減或延後其他次要項目。這是我們的優先級排序與風險評估。」

2. 由下而上法 (Bottom-Up)

- 治理哲學： 相信第一線的業務單位最了解實際需求，強調授權與參與感。適用於多元化經營、快速變化的創新型企業。

- CHRO 的應對之道：
  - 角色定位： 您在此模式下的角色，是一位敏銳的**「內部風險投資家 (Internal Venture Capitalist)」**。
  - 行動策略： 您的任務不是被動地匯總所有需求，而是建立一套嚴謹的「投資審批機制」。您應該設計一份標準化的需求提案範本，要求所有提案都必須包含清晰的「商業案例」，連結到事業單位的 KPI，並有明確的 ROI 預估。您要主導一場「預算聽證會」，讓各部門來「路演」他們的計畫，您則從人才策略的總體視角，決定投資的優先順序。

3. 混合模式 (Hybrid Model) - 我們最推薦的最佳實踐

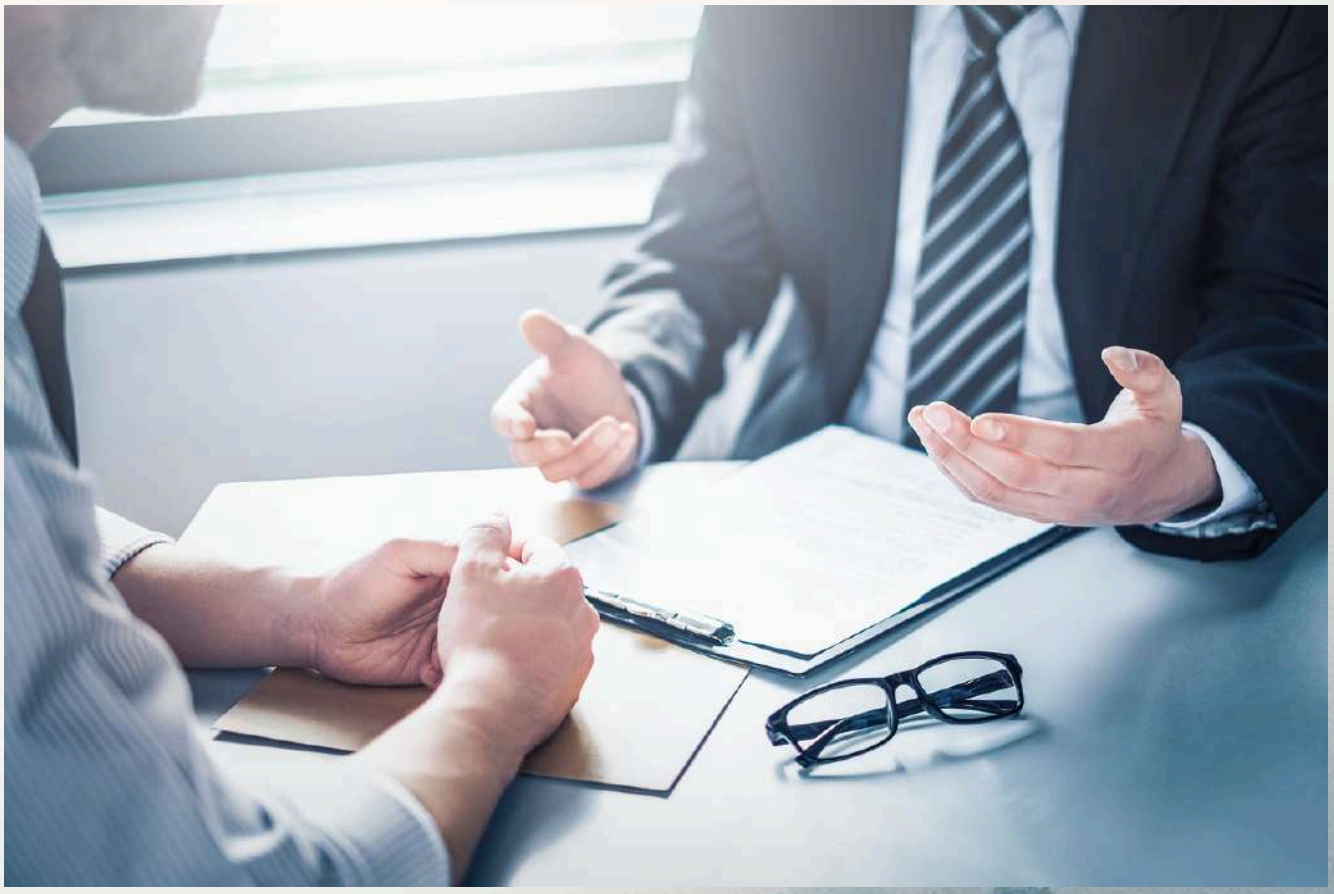
- 治理哲學： 試圖在中央的策略控制與地方的營運敏銳度之間，取得最佳平衡。

- CHRO 的應對之道：
  - 角色定位： 您在此模式下的角色，是一位承上啟下的**「策略促動者 (Strategy Facilitator)」**。
  - 行動策略： 您的核心任務是設計並引導一個高品質的對話流程。這包括：
    - 步驟一：召開「年度策略框架會議」。
    - 步驟二：進行「有框架的需求訪談」。
    - 步驟三：舉辦「預算共識營」。
    - 步驟四：提交最終整合方案。

【進階工具：導入「零基預算 (ZBB)」精神】

無論採用何種模式，ZBB 的精神都能極大地提升您預算的策略純度。

- 文化挑戰： 導入 ZBB 最大的挑戰，往往不是技術，而是文化。它會挑戰組織內部的「神聖不可侵犯」的項目和既得利益。作為 HR 領導者，您在推動時，需要具備極高的溝通技巧與政治智慧，並首先爭取到 CEO 的絕對支持。



reference:

1. *McKinsey & Company. (2023). "Beyond the buzz: Real-world tales of zero-based budgeting". https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/beyond-the-buzz-real-world-tales-of-zero-based-budgeting*

第四章

提案溝通｜用一張圖，完成讓老闆無法拒絕的投資計畫

Part 1 - CHRO 思維 (The “Why”)

最終的提案，是您作為 HR 領導者「系統性思維」的終極展現。一份優秀的預算報告，應該像一篇結構嚴謹的學術論文，論點清晰、論據扎實、邏輯嚴密。而**「一頁式 A3 報告」**之所以強大，正是因為它強迫我們進行系統性思考，將策略、數據、方案與回報，濃縮在一個連貫的視覺化敘事框架之中。

Part 2 - 行動手冊 (The “How”)

【提案前的壓力測試：應用「影響力-可行性矩陣」進行內部排序】

在製作 A3 報告前，先用這個 2x2 矩陣，對您所有的計畫進行一次殘酷的自我審查。這能幫助您釐清哪些是必須捍衛的核心，哪些是可以策略性放棄的選項。

- X 軸： 對公司核心戰略的影響力 (低 -> 高)
- Y 軸： 執行可行性 (難 -> 易) (綜合考量成本、時間、內部阻力等)

《預算計畫優先級矩陣》

	影響力 - 低	影響力 - 高
可行性 - 易	**Q2: 優化型專案 (Optimize)** 快速收穫，能改善效率，但非顛覆性。	**Q1: 推進型專案 (Thrust)** 這是您的 A 類核心戰略，必須全力捍衛！
可行性 - 難	**Q4: 資源陷阱 (Trap)** 應主動放棄或延後，展現您的取捨智慧。	**Q3: 轉型類專案 (Transform)** 影響力巨大，但需詳細規劃與強大的高層支持。

【最終產出：一頁式 A3 投資藍圖的深度構建】

這不僅是一張圖，這是您完整商業論述的濃縮精華。

- 區塊一：策略連結
  - 深度技巧： 直接引用 CEO 的原話，並將您的計畫與之並列，視覺化地建立「權威連結」。
- 區塊二：問題陳述與商業衝擊
  - 深度技巧： 不要只放數據，將一個最關鍵的數字，用最大號的字體凸顯出來，例如：「$2,250 萬」，並在其下方附上一句簡潔有力的註解：「這是我們去年因關鍵人才流失，付出的隱性成本。」
- 區塊三：解決方案與執行計畫
  - 深度技巧： 將方案拆解為 2-3 個清晰的階段，並附上一個簡潔的甘特圖，讓管理者對時程一目了然。
- 區塊四：預期回報與衡量指標
  - 深度技巧： 將回報分為「財務回報」（如 ROI, 成本節省）與「策略回報」（如 市場進入時間縮短, 創新能力提升），以同時滿足 CFO 與 CEO 的關注點。
- 區塊五：成功樣貌與風險管理
  - 深度技巧： 「成功樣貌」要用生動的語言，描繪一個一年後的具體場景。「風險管理」則要誠實地列出 1-2 個最大風險，並提出您的應對預案，這會極大地提升管理層對您的信任感。

reference:

1. *Harvard Business Review. "How to Present to the C-Suite". https://www.hbr.org/2021/09/how-to-present-to-the-c-suite*

結論

您不只是 HR，更是公司的人才資本建築師

當您手握這份基於深度思考與嚴謹數據的 A3 投資藍圖時，您會發現，您走進會議室的心態，已經完全不同。您不再是資源的請求者，而是價值的ɹɐuɐ者；您不再是行政的管理者，而是**人才資本的建築師 (Architect of Human Capital)**。您的職責，是設計並建造一個能持續吸引、培育、激勵並釋放頂尖人才潛能的組織體系，並確保這個體系，能持續不斷地為企業創造價值，构筑起對手難以模仿的競爭壁壘。

這本手冊為您搭建了鷹架，提供了藍圖。真正的建築，需要您在自己企業的土壤上，親手砌上每一塊磚。這套思維系統，不僅適用於年度預算，更適用於您未來主導的每一項重要的人才專案。

最後，我們深知，在您的宏偉建築藍圖中，**「全球化溝通能力」**，將是支撐整座建築、最關鍵的鋼筋骨架。

當您的計畫需要為您的團隊，裝備上能在國際舞台上自信談判、流暢協作、領導跨國團隊的語言與文化軟實力時，我們**TutorABC Business 企業培訓顧問團隊**，將是您最可靠的工程夥伴。我們提供的，不僅是語言課程，而是能被整合進您宏大藍圖中、成效可被精準衡量、ROI 可被清晰證明的策略性人才發展解決方案。

現在，拿起這份藍圖，去建造您部門的影響力，以及公司的未來。