

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

從資源基礎理論探討醫療機構資源類型與人力資源策略之關係

計畫編號：NSC 90-2416-H-214-012-SSS

執行期間：90年8月1日至91年7月31日

主持人：郭信智（義守大學醫務管理學系）

共同主持人：曾紀幸（國立屏東商業技術學院行銷與流通管理系）

一、摘要

本研究擬從資源基礎理論觀點，系統化地整理出醫療機構所擁有的資源類型，包括資源、專長、能力三者的組合方式。此外，綜合運用人力資源策略的相關理論，來探討資源類型與人力資源策略之間的關係。本研究關注的焦點在於醫療機構如何依靠本身累積的資源，來採取不同的人力資源策略，以追求組織持續性的競爭優勢。實證結果大致支持本研究的論點。

關鍵詞：資源基礎理論、資源類型、人力資源策略

This study, using the resource-based theory, will provide an overview of the resource characters in health care organizations. The resource characters are classified to different resource types. Moreover, this study will review the theories of human resource strategies to find the relationships between the resource types and the human resource strategies in health care organizations. The results are in general consistent with our hypotheses.

Keywords: Resource-based theory, resource types, human resource strategies

二、緣由與目的

醫療機構處理的對象主要是人類的生命與健康，不同於其他機構處理的較偏重人類的財產與生活。生命與健康畢竟優先於財產與生活，因此提供生命與健康服務的醫療人力資源，經常成為醫療機構管理者上關注的重點。醫療機構管理者必須思考醫療機構本身所擁有的各種資源並

擬定相關的人力資源策略，以追求醫療機構持續性的競爭優勢。回顧國內外相關文獻，對於醫療機構各種策略的描述大多採取外在分析的觀點，包括適應性策略（如 Austin, Trimm, Sobczak 1995; Ginn, 1990; Ginn, Young, 1992; Ginn, Young, Beekun, 1995; Hambrick, 1983; Shortell, Zajac, 1990; Young, Beekun, Ginn, 1992）以及競爭策略（如 Fottler, Phillips, Blair, Duran, 1990; Kumar, Subramanian, Yauger, 1997; Lamont, Marlin, Hoffman, 1993）。此種環境影響策略的思考邏輯，以五力分析最為人熟知（Porter, 1980, 1985）。但過度強調追求有利環境的做法。已成為美國企業競爭力衰退的主要原因之一（Ansoff & McDonnell, 1990），反觀日本企業由於執著於核心專長的建立與培養，才能在市場上形成強而有利的競爭力（Prahalad & Hamel, 1990; Hamel & Prahalad, 1994）。因此，Grant (1991) 指出資源能力而非環境因素，才是企業擁有優良績效的條件。同樣道理，醫療機構必須檢視組織內部現有的資源，並發展出獨特的人力資源策略，以便強化本身的競爭力。

從台灣醫療機構發展的觀點來看，以往中小型醫療機構大多可以獨立作業，掌握專業分工的優勢，並不需要建立與其他醫療機構的合作關係。隨後由於財團法人醫療機構的逐一設置，使得大型醫療機構的比例與日俱增，同時醫療機構的服務範圍也愈來愈複雜。由於醫療服務的提供有賴於高度專業化的醫療人員，因此處於服務範圍擴大之際，醫療機構的人力資源管理也愈來愈重要。然而，中小型醫療機構所擁有的資源卻遠不及大型醫療機構，核心資源的建構自然有所差異。本研

究關注的焦點在於，不同醫療機構是否會依賴過去累積的資源，採取不同的人力資源策略，以追求組織的競爭優勢。此種探究組織內部資源的思考方式，應能提供醫療機構管理者另一種不同的思考邏輯。

因此本研究擬從資源基礎理論觀點，系統化地整理出醫療機構所擁有資源類型的實際內涵。此外，綜合運用人力資源策略的相關理論，來探討資源類型與人力資源策略之間的關係。本研究期望能達成以下具體的研究目的：歸納醫療機構的資源類型並建立理論架構，以補足醫療機構資源相關理論上的缺口，進而發展一套資源類型與人力資源策略的量表，以界定醫療機構各種資源組合以及人力資源管理策略的特色。

三、結果與討論

為了進行實證研究，本研究著手蒐集次級資料並進行專家訪談，以逐漸形成實證研究之完整問卷。在初步問卷完成之後，再請產業界及學界人士修正問卷，以發展最終正式問卷。研究對象係以行政院衛生署醫院評鑑資料為母體，進行台灣地區醫院之普查。由於精神專科醫院之性質迥異於一般醫院，故研究母體中先排除精神專科醫院，並將無法投遞以及已改為診所之醫院扣除後，共計發出 484 份問卷，回收 215 份有效問卷，回收率達 44%。

本研究將資源類型界定為資源、專長、能力三者之組合 (Ginter, Swayne, & Duncan, 1998)，而人力資源策略大致上可分為成本降低、品質強化、創新策略 (Schuler & Jackson, 1987)。因此資源類型在問卷上之指標可分為實體資產、無形資產、個人能力、組織能力；而人力資源策略在問卷上之指標則可分為工作說明書、教育訓練、生涯發展、短期績效、團體績效、薪資報酬組合方式等。據此本研究提出以下三個命題：(1)如果醫療機構資源組合中資源佔較大比重者（特別是有形資源），醫療機構會善加運用其現有資源，故強調成本降低策略的可能性最高；(2)如果醫療機構資源組合中專長佔較大

比重者（無形的知識與技能），醫療機構會善加運用其現有專長，故強調品質強化策略的可能性最高；(3)如果醫療機構資源組合中能力佔較大比重者（將資源與專長整合、協調的動態能力），醫療機構會善加運用其現有專長，故強調創新策略的可能性最高。

研究結果發現受試醫院以權屬別中的私立醫院，以及醫院評鑑中的地區醫院為主。此外，以資源類型為自變數，人力資源策略為應變數，進行迴歸分析。其研究結果如下：

- ? 人力資源策略中大多有清楚工作說明書者，其資源類型中強調之重要資源為實體資產、個人能力。
- ? 人力資源策略中經常進行教育訓練者，其資源類型中強調之重要資源為個人能力、組織能力。
- ? 人力資源策略中可以提供多重生涯發展管道者，其資源類型中強調之重要資源為組織能力。
- ? 人力資源策略中相當重視短期績效者，其資源類型中強調之重要資源為實體資產、個人能力。
- ? 人力資源策略中相當重視團體績效者，其資源類型中強調之重要資源為實體資產、個人能力、組織能力。
- ? 人力資源策略中可以提供彈性薪資報酬組合方式者，其資源類型中強調之重要資源為組織能力。

根據以上研究結果，研究者將逐一比較人力資源策略與資源類型兩者之關係。茲說明如下：

- ? 由相關理論可知，人力資源策略採成本降低策略、品質強化策略者，院方對於員工大多有清楚的工作說明書。根據前述研究結果，院方對於員工有清楚工作說明書者，較強調實體資產、個人能力，此二者係屬於資源類型中的資源、專長。
- ? 由相關理論可知，人力資源策略採品質強化策略、創新策略者，院方經常

進行員工教育訓練。根據前述研究結果，院方經常進行員工教育訓練者，較強調個人能力、組織能力，此二者係屬於資源類型中的專長、能力。

- ? 由相關理論可知，人力資源策略採創新策略者，院方可以提供員工多重生涯發展管道。根據前述研究結果，院方可以提供員工生涯發展管道者，較強調組織能力，此者係屬於資源類型中的能力。
- ? 由相關理論可知，人力資源策略採成本降低策略、品質強化策略者，院方相當重視員工短期績效。根據前述研究結果，院方相當重視員工短期績效者，較強調實體資產、個人能力，此二者係屬於資源類型中的資源、專長。
- ? 由相關理論可知，人力資源策略採品質強化策略、創新策略者，院方相當重視員工的團體績效。根據前述研究結果，院方相當重視員工的團體績效者，較強調實體資產、個人能力、組織能力，此三者係屬於資源類型中的資源、專長、能力。
- ? 由相關理論可知，人力資源策略採創新策略者，院方可以提供員工彈性薪資報酬組合方式。根據前述研究結果，院方可以提供員工彈性薪資報酬組合方式者，較強調組織能力，而此者屬於資源類型中的能力。

上述討論中院方相當重視員工團體績效者，較強調實體資產、個人能力、組織能力，此一研究結果與原先命題有些許出入。究其原因，可能與醫療作業本身經常須以團隊形態運作有關。除了此點之外，其餘實證結果大致上支持本研究之論點。

四、計畫成果自評

有關探討醫療機構資源類型與人力資源策略的相關研究較有限，本研究內容與原計畫大致相符，惟在研究中遇到量化方面的難題，然均能達到本研究之預期成

果。在本研究歸納次級資料與專家訪談之後，重新界定與衡量醫療機構的資源類型，以及所採行人力資源策略的實質內容，並參照相關文獻上具體指標來發展問卷。雖然本研究在相關指標的衡量上，仍有尚待改進之處，然而在此領域裡已經跨出本土實證研究的第一步。在研究目的的達成方面，釐清醫療機構資源類型與人力資源策略之間的關係。此對於醫療機構資源的建構，以及所採行人力資源策略的選用上，應具有實務價值。

五、參考文獻

- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. (1990). *Implanting strategic management* (2nd ed.). UK: Prentice-Hall.
- Austin, C., Trimm, J. M., & Sobczak, P. M. (1995). Information systems, & strategic management. *Health Care Management Review, 20* (3), 26-33.
- Fotler, M. D., Phillips, R. L., Blair, J. D., & Duran, C. A. (1990). Achieving competitive advantage through strategic human resource management. *Hospital & Health Services Administration, 35* (3), 341-363.
- Ginn, G. O. (1990). Strategic change in the hospital industry: An examination of the response of the acute care hospital to the turbulent environment of the 1980s. *Health Services Research, 25*, 565-591.
- Ginn, G. O., & Young, G. J. (1992). Organizational, & environmental determinants of hospital strategy. *Hospital, & Health Services Administration, 37* (3), 291-302.
- Ginn, G. O., Young, G. J., & Beekun, R. I. (1995). Business strategy, & financial structure: An empirical analysis of acute care hospitals. *Hospital & Health Services Administration, 40* (2), 191-209.
- Ginter, P. M., Swayne, L. M., & Duncan, W. J. (1998). *Strategic management of health care organizations* (3rd ed.). MA: Blackwell.

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3): 114-35.
- Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness, & functional attributes of Miles, & Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, 26 (1), 5-26.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1997). Pure versus hybrid: Performance implications of Porter's generic strategies. *Health Care Management Review*, 22 (4), 47-60.
- Lamont, B. T., Marlin, D., & Hoffman, J. J. (1993). Porter's generic strategies, discontinuous environments, strategies in the hospital industry. *Health Services Research*, 28 (5), 623-640.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. NY: The Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1 (3), 207-219.
- Shortell, S. M., & Zajac, E. J. (1990). Perceptual, & archival measures of Miles, & Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability, & validity. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 817-832.
- Young, G., Beekun, R. I., & Ginn, G. O. (1992). Governing board structure, business strategy, & performance of acute care hospitals: A contingency perspective. *Health Services Research*, 27 (4), 543-564.