

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

邁向二十一世紀企業人力資源管理體質總評估：社會服務及個人服務業剖析

計畫編號：NSC 87-2418-H-008-003-E15

執行期限：86/08/01~87/07/31

主持人：林文政副教授

執行機關及單位名稱：國立中央大學人力資源管理研究所

## 一、中文摘要

勞動市場隨著經濟環境的變遷而產生了巨大的變化。服務業人口現今已超過工業就業人口，約佔勞動人口約 43 % 左右，其產值約佔全國 GNP 的 60 % 左右。在即將邁入二十一世紀的今天，全球化競爭態勢已然形成，服務業的發展成為我國整體競爭力的利器。現今服務業在各項管理上，仍未臻健全，人力資源管理的缺失尤多。所以，要發展服務業的競爭力，則人力資源管理便是提昇服務業競爭力關鍵所在。因此，本研究嘗試以實證研究的方式，在服務業的領域中，為人力資源管理的體質做評估，以找出增進服務業競爭力指標。

本研究主要有以下五個目的：(1) 目前社會服務業之廠商在人力資源管理各項功能與制度上的實施狀況。(2) 組織特性對社會服務業之人力資源管理實施情形有何影響？(3) 外在環境對社會服務業之人力資源管理實施情形有何影響？(4) 人力資源核心功能對社會服務業的組織績效有何影響？(5) 管理制度與組織文化對社會服務業的組織績效有何影響？

研究發現，人力資源管理並未真正落實到社會服務業中，絕大多數企業仍維持以傳統人事部的型態來執行人力資源的功能。由此可看出人力資源的功能在社會服務業中仍不被重視。在社會服務業中，其人力資源管理的工作只限於一般行政作業

而缺乏策略性的管理功能。

就組織特性、外在環境而言社會服務業的產業變動性和訊息流通性與人力資源功能的關係最密切，推測是因為社會服務業仍處於萌芽階段，競爭性強，整體變動性大，而這些人力資源的核心功能可以權變性地幫助組織應變環境的需求。

最後，人力資源核心功能的執行如績效評估、爭議事件、薪資福利，可以解釋組織的績效，也就是說人力資源這幾個功能執行的越徹底，則組織的績效則越佳。但人力資源管理的執行並不能解釋員工離職率。整體言之，人力資源功能之執行越佳，組織績效表現就越好。人力資源政策（管理制度與組織文化）方面，研究發現組織文化的集權化，會與組織的績效（包括主、客觀）呈現負相關傾向，所以，建議社會服務業應該採取分權的方式，讓管理制度更有彈性，才能因應多變的市場。

關鍵詞：社會服務業、人力資源管理功能、組織特性、產業特性、組織績效、管理制度、組織文化

## Abstract

The labor market has been tremendously changed along with economic environment change. Thus, labor force in the Service Industry has been experienced growth in the past two decades, and its employment has

been over the Manufacturing Industry since 1988. Service employee are approximately 43% of the national labor force and its production value is approximately 60% of the national GNP value. These statistics show that we are stepping to the lists of the developed countries. The trend of global competition has been formed. Taiwanese competitive success will be highly based on the achievement of the Service Industry. The managerial practices in the Service Industry are not well developed yet, it is especially true in the HRM function. Improving HRM practices, thus, is the key to enhance competition of the service department. This study is to evaluate the functions of human resource management and investigate their competitive HRM indexes.

There are five major purposes in this study as following: (1) the existing HRM functions and systems in the Social and Personal Service Industry; (2) the impact of organizational characteristics on HRM practices; (3) the impact of external environment on HRM practices; (4) the influence of HRM core competencies on organizational effectiveness; and (5) the effect of management systems as well as organizational culture on organizational effectiveness.

The results indicate that in most cases of the study underutilize HRM functions by using traditional personnel administration. The functions of human resource management in the Social Service Industry are underprized and its functions are viewed as administrative rather than strategic.

As for the relationships between of HRM and organizational characteristics and

external environment, the transformation of the Service Industry as well as circulation of information have strong relationship with the functions of HRM. Generally speaking, organizations can overcome external environmental turbulence by maximizing HRM core competencies.

Finally, implementation of HRM core competencies such as performance appraisal, dispute resolution and compensation has positive relationship with organizational effectiveness. In other words, the higher degree of HRM functions organizations implement, the higher effectiveness organizations have. However, the implementation of HRM core competencies has no impact on employees' turnover rate. Overall, the better HRM functions organizations implement, the better effectiveness organizations have. As for HRM policies (management system and organizational culture), the results show that the centralization of the organizations has negative relationship with organizational effectiveness. Thus, service organizations should adopt more decentralized decision making and organizational structure to overcome environmental turbulence.

#### Keywords

Service Industry 、 human resource management function 、 organizational characteristics 、 industrial characteristics 、 organizational effectiveness 、 management systems、 organizational culture

#### 二、計畫緣起與目的

近幾年來，由於產業結構的轉變，服務業躍居其他產業結構類別之首，在我國資源不豐的情況下，服務業的發展成為我國整體競爭力的利器，要發展服務業的競爭力，則人力資源管理便是提昇服務業競爭力的關鍵所在。

而社會服務業為服務業中的一類，且可以概分成營利與非營利事業（或組織）兩大類，所謂營利事業（或組織）是以提供產品與勞務，以謀求利潤的企業，雖然仍有利潤以外的動機與目的。但是，利潤至少是這類組織最主要的目的之一。與這類組織不同的者，其主要目的為提供服務，而非利潤，以是否提供大眾以最佳之服務為目的，因此一般稱之為「非營利事業或組織」（許土軍，民 79，頁 473-475；黃皇凱，民 86，頁 7）。以非營利組織為主的社會服務業，現今面臨到缺乏完善培訓、缺乏專業人才等等的困境，所以非營利組織必須有營利機構的「經營精神」與「經營理念」，而在人力資源開發上面，就應該從比照時下企業機構的待遇、福利、升遷制度等開始。（財團法人喜馬拉雅研究發展基金會，民 83，頁 131；唐國昌，民 81.6.14，工商時報識野版）因此，本研究嘗試以實證研究的方式，在社會服務業的領域中，為人力資源管理的體質做出評估，以找出增進社會服務業整體競爭力的指標。

本研究主要有以下五個目的：（1）分析目前社會服務業之企業在人力資源管理各項功能與制度上的實施狀況。提供社會服務業的企業了解業界目前實行人力資源管理的情況，可以加強與需要努力的方向。（2）組織特性對社會服務業之人力資

源管理實施情形有何影響？讓社會服務業的企業了解在組織特性的影響下，可以把人力資源管理當成是一種策略性的管理工具，增加自身的競爭力。（3）外在環境（產業特性）對社會服務業之人力資源管理實施情形有何影響？分析當外在環境影響企業的管理制度時，人力資源管理在組織中，可以扮演何種角色幫助組織面臨外在環境的變動。（4）人力資源核心功能對社會服務業的組織績效有何影響？探討組織績效與人力資源管理之間的關係，以作為增進組織績效的參考因素。（5）管理制度與組織文化對社會服務業的組織績效有何影響？探討是否可以採行策略性人力資源管理的方式，以增加組織的績效。

### 三、相關文獻探討及研究問題

#### （一）服務業的特性

服務業與一般製造業的最大差異是服務業有四個經營管理特性：1.看不著 2.帶不走 3.變化多 4.留不住（司徒達賢，民 75；周明泉，民 86，頁 6-7），所以使得組織之管理方式不易配合。不同型態的服務業，其管理方式亦不相同。因此，在發展人力資源策略和管理技巧時，必須先瞭解服務業作業內容，決定所屬的服務業分類後，找出其作業特性的相異點與共同點，以作為擬定人力資源管理策略之參考（巫莉苓，民 82，頁 5）。而其中社會服務業可概分成營利和非營利組織兩大類，各有不同的組織特性，所以，所需的人力資源管理之策略就有所不同。

#### （二）社會服務業在人力資源管理上的作 法，綜合整理看表一

表一 社會服務業目前所採行的人力資源情況摘要表

社會服務業	人力資源管理
基金會	1.任用管理 2.訓練與發展管理

	3.績效評估管理 4.報酬管理
醫院	1.行政和專業體系為劃分清楚 2.人力彈性運用（外包）
工商團體	1.人事制度不健全，沒有退休、撫卹的制度
大專院校	1.人事簡單，但未有明確的人事制度、規則
觀光旅館	1.招募管理 2.教育訓練 3.有人力資源管理單位負責人事行政事務

### （三）人力資源管理與組織績效

Fitzenz( 1993 ) 認為 HRM 特質將引導出高績效成果，它促使人們樂於加入該組織，繼而產生高生產力、長期組織承諾及維持競爭優勢。人力資源管理可以產生組織特別的競爭優勢，其影響的過程大致可有下列數個方式：1.HRM 特質將透過組織結構影響員工技能和士氣；2.HRM 運用組織人力資本的取得與發展影響員工技能；3.透過招募及訓練可以影響員工的發展；4.藉由績效評核、薪酬獎勵、組織內部升遷與分紅入股，可以提昇員工士氣；5.透過跨功能小組工作輪調與品管圈來鼓勵員工參與，使其改善工作技能及流程；最後藉著上述員工技能及士氣的提昇，HRM 特質終將影響員工績效與組織績效 ( Wright & McMahan,1992 )。

經由以上的文獻，我們探討了有關於服務業的特性、社會服務業在人力資源管理上的作法及人力資源管理與組織績效的關係後，瞭解到人力資源管理在社會服務業的實行並未臻完備，目前只是在起步的階段而已，所以本研究想要瞭解以下五個問題：

- (1)目前社會服務業之廠商在人力資源管理各項功能與制度上的實施狀況。
- (2)組織特性對社會服務業之人力資源管理實施情形有何影響？
- (3)外在環境對社會服務業之人力資源管

### 理實施情形有何影響？

- (4)人力資源核心功能對社會服務業的組織績效有何影響？
- (5)管理制度與組織文化對社會服務業的組織績效有何影響？

## 四、研究方法與資料來源

### （一）抽樣方法

本研究以台灣地區的基金會、醫院、大專院校、工商團體及觀光旅館等社會服務業為母體，抽樣清冊為內政部社會司( 民 84 ) 編印之「財團法人社會服務慈善事業基金會名冊」、衛生署提供之「八十四至八十六年年度醫院評鑑及教學醫院評鑑合格名單」、教育部提供之「大學校院名冊」、內政部社會司 ( 民 84 ) 編印之「全國性及區級工商自由職業團體名冊」及交通部觀光局提供之「台灣地區觀光旅館名冊」，本研究以郵寄問卷的方式進行調查。

### （二）樣本回收情形與分析

共計出 1,085 份問卷，扣除未回覆及填寫不完整之無效問卷，有效問卷為 82 份，樣本基本特性分述如下：多成立於民國 61-70 年、71-80 , ( 各佔 23.2 % ) ；公司資本來源，要還是由本國人投資，約佔 68.3 % ；約有 72 % 的公司均無工會組織；負責人力資源工作部門的名稱還是以人事部居多，佔 41.5 % ；而負責人力資源工作最高

職位者，以經理的比例最高，達 31.7 %；約有 59.8 % 的樣本公司會將人力資源管理之政策納入公司整體的經營規劃之中；另外大都由直線部門主管或人員參與人力資源管理的工作 (48.8 %)。

## 五、結果與討論

(一) 在社會服務業之企業於人力資源管理各項功能與制度上的實施狀況分析中，發現人力資源管理並未真正落實，大都還是維持以傳統人事部的型態來執行人力資源的各項功能。各功能的分析如下：1.在人力資源規劃活動中，極少公司確實會制訂人力資源的長期規劃 (平均數 2.66，五等尺度)，而且只有與「招募與遴選」這項功能配合得較密切 (平均數 3.22)，其他的功能的配合度都不算太高，由此可以看出人力資源規劃在業界實行的情況只是差強人意，且看得出業界在人力資源規劃上比較注重短期及實用導向 (招募與遴選)，對於長期的規劃並未重視。2.在招募與遴選活動上，業界也表現出與一般企業不同的選人策略，以員工的工作態度為首要篩選標準，其次才是員工的能力，這與一般企業以員工能力為首要篩選標準有所差異，顯示受到非營利型態經營管理的產業特性影響所然。3.在訓練與發展活動上，整體而言，社會服務業，需注意到訓練前的需求評估 (平均數 3.09)，也有訂定一些訓練計畫，但並未完整的落實訓練後評估，所以較無法看出訓練的真正成效，且也未與績效評鑑做出連結，將會使訓練的意義減弱，較無法提昇員工接受訓練課程的意願。4.在績效評估活動上，社會服務業的績效評估還是停留在傳統上的功能上，作為年終獎金與績效獎金 (約有 69.5 %) 之依據，也就是只針對「工作成果」做評估，

並未考慮到與員工的生涯發展做出連結，應該讓績效評估不只重視現在、也重視未來。才會讓績效評估有「策略性」的意義，非只停留在「作業性」的意義中。5.在薪資活動上，社會服務業還是以傳統的給薪方式，依據「職務制」--也就是職位的工作內容來決定；而非現在流行的「職能制」--以員工的技術來給薪，所以員工較可能沒有自我發展的動力，容易墨守成規。6.在勞資爭議上，社會服務業極少發生勞資爭議的事件。7.在人力資源資訊系統採用情況上，已漸漸普及化且滿意度頗高。8.在人力資源政策上，社會服務業企業，並未廣泛地採行。整體而言，社會服務業的人力資源管理尚在起步階段，很多功能並未運用得宜，或者是仍舊停留在過去傳統人事部的時代中，所以從分析結果中，可以知道社會服務業可以加強人力資源的各項功能以增強競爭力健全組織的管理結構。

(二) 組織特性、外在環境對社會服務之人力資源管理實施情形分析中，表二中，研究發現社會服務業的產業變動性和訊息流通性 (外在環境) 與人力資源功能的關係最密切，可以看出由於社會服務業尚屬於新興的產業，仍處於萌芽階段，競爭性強、產業變動大，而人力資源管理核心功能也越強，尤其是人力資源規劃、訓練發展、勞資關係、人力資源資訊系統，這是因為這些人力資源的核心功能可以權變性地幫助組織應變環境的需求，組織也可以運用這些功能來幫助組織增加競爭優勢，例如人力資源規劃的方式，可協助組織調整人力供給方法，讓組織有應變的能力；另外訊息越流通，則對環境的掌握更容易，而人力資源管理的功能可以幫助組織以較有彈性的方式獲取資訊。所以符合本研究的假設，訊息越流通，則人力資源功能所扮演的角色越重要。而組織也須注

意勞動力結構的變化，因為這是直接影響組織運作的因素，人力資源管理可以策略性的角色，提供組織所需的人力分析，供

組織參考、運用。而研究也發現組織特性與人力資源管理的功能關係較不密切。

表二 組織特性、產業特性對社會服務之人力資源管理實施情形的相關程度摘要表

		人力資源功能	相關程度
組織特性與產業特性	成立年數	招募費用	0.359 <sup>**</sup>
	產業變動性	人力資源規劃	0.461 <sup>**</sup>
	產業變動性	訓練發展	0.567 <sup>**</sup>
	產業變動性	勞資關係	0.378 <sup>**</sup>
	產業變動性	人力資源資訊系統	0.376 <sup>**</sup>
	訊息流通性	人力資源規劃	0.327 <sup>**</sup>
	訊息流通性	訓練發展	0.469 <sup>**</sup>
	訊息流通性	勞資關係	0.366 <sup>**</sup>
	勞動力取得	人力資源規劃	0.350 <sup>**</sup>
	勞動力取得	訓練發展	0.358 <sup>**</sup>
	勞動力取得	人力資源資訊系統	0.396 <sup>**</sup>
	組織性質	人力資源規劃	0.445 <sup>**</sup>
	組織性質	訓練發展	0.418 <sup>**</sup>

「\*」代表顯著水準達 0.05

「\*\*」代表顯著水準達 0.01

(三) 人力資源核心功能、人力資源政策（管理制度與組織文化）對社會服務業的組織績效影響的分析中，我們可以發現

#### 1. 人力資源核心功能方面

在對組織績效之影響的迴歸方程式中，以人力資源規劃、招募、訓練、績效評估、薪資福利、爭議事件、資訊系統共 6 個等自變項，而組織績效包括客觀績效（個人產值、離職率）；主觀績效（工作氣氛、員工士氣、部門合作、命令執行、勞資關係、溝通程度、企業變項、員工流動率、品質管理績效）共 11 變項依變項。

分析結果顯示（表三），人力資源管理的績效評估、薪資福利及訓練等幾項人力資源的功能對組織的績效有重大的影響，當也是說當人力資源這幾項功能實行的越徹底，則組織整體的績效將越高。且讓組織更輕易釐解，不同人力資源的功能影響不同的績效面，這也是組織可以去注意的部份。但從研究中也發現到人力資源管理的各項功能並不能解釋員工離職率的情形。也就是說人力資源管理功能執行程度的深淺都不能影響員工離職的傾向，這是公司可以再進一步探索的部份。

表三 人力資源核心功能影響組織績效的迴歸分析摘要法

個人產值			
	標準迴歸係數	t 值	P 值
訓練	-0.594	-5.740	0.000 <sup>**</sup>
績效評估	0.211	3.460	0.005 <sup>**</sup>
爭議事件	0.181	2.512	0.029 <sup>*</sup>

資訊系統	-0.427	-4.915	0.000 <sup>**</sup>
工作氣氛			
績效評估	0.409	2.791	0.008 <sup>**</sup>
員工士氣			
薪資福利	0.605	2.843	0.012 <sup>*</sup>
部門合作			
訓練	0.868	3.518	0.003 <sup>**</sup>
績效評估	-0.508	-3.073	0.008 <sup>**</sup>
爭議事件	-0.408	-2.538	0.023 <sup>*</sup>
命令執行			
人力資源規劃	-0.611	-2.158	0.048 <sup>*</sup>
招募	-1.045	-3.438	0.004 <sup>**</sup>
績效評估	-0.502	-2.831	0.013 <sup>*</sup>
資訊系統	0.516	2.171	0.046 <sup>*</sup>
勞資關係			
招募	-0.768	-6.319	0.000 <sup>**</sup>
訓練	-0.230	-2.172	0.046 <sup>*</sup>
績效評估	0.161	2.275	0.038 <sup>*</sup>
薪資福利	0.275	2.712	0.016 <sup>*</sup>
爭議事件	0.212	3.075	0.008 <sup>**</sup>
資訊系統	-0.260	-2.739	0.015 <sup>*</sup>
溝通程度			
資訊系統	-0.628	-3.282	0.005 <sup>**</sup>
企業形象			
績效評估	-0.535	-2.421	0.029 <sup>*</sup>
員工流動率			
人力資源規劃	1.006	7.188	0.000 <sup>**</sup>
招募	0.469	3.119	0.007 <sup>**</sup>
績效評估	0.309	3.520	0.003 <sup>**</sup>
薪資福利	0.699	5.572	0.000 <sup>**</sup>
爭議事件	0.288	3.382	0.004 <sup>**</sup>
資訊系統	-0.794	-6.749	0.000 <sup>**</sup>
品質管理績效			
訓練	0.635	2.508	0.024 <sup>*</sup>
績效評估	-0.523	-3.085	0.008 <sup>**</sup>

「\*」代表顯著水準達 0.05

「\*\*」代表顯著水準達 0.01

2. 人力資源政策（管理制度與組織文化）  
方面

研究發現組織文化的集權化，會與組織的績效（包括主觀、客觀績效）呈現負

相關的傾向，得知集權化是社會服務業的一個現象，但集權化會導致組織績效的不良表現，所以，建議社會服務業應該採取分權的方式，讓管理制度更有彈性，才能因應多變的市場。而人性管理、創新、團隊精神、績效導向和各種管理制度，這幾個因素都與組織的績效呈現正相關，所以社會服務業應摒除傳統老舊管理方式來管理員工，讓員工自行擔負起工作責任，讓員工多參與公司的團隊，以績效導向的模式、更開放的組織氣氛鼓勵員工真正參與公司管理決策，而非只是員工這一個角色而已。讓員工能多發揮自己的潛力，以應付產業的變動。

## 六、計畫結果自評

此研究係延續民國八十六年「邁向二十一世紀人力資源管理總評估：社會服務業及個人服務業剖析」之子計畫，此次想分析服務業的人力資源發展情況。因為個人服務業屬少數人即可完成的工作領域，不需要人力資源管理這項管理制度，所以在實際執行研究計畫時，未能對這一部份進行研究，僅針對社會服務業進行調查是與原計畫的研究對象有出入之處，其他的內容皆與原預定計畫內容一致，達到設定的研究目標。

從研究中結果得知，產業特性會影響人力資源的功能，而這些功能又會影響組織績效的運作，實屬一連續性的過程，但現今很多社會服務業的企業並不是很重視人力資源管理，所以，此篇研究提供給社會服務業的企業一個方向，可以把人力資源當成是一項策略性的利器，培養組織更多的競爭優勢，能立足於變動的產業中。

另外。社經地位的轉變，服務業已經是我國在國際舞台上競爭的主帥，而其中

的一環，社會服務業，其文獻資料不多，且針對提升社會服務業品質與競爭力的文獻也是相當的少，僅針對社會服務業管理制度的現況做出闡述而已。所以僅以此篇研究提供學術界一些解答，已作為後續研究的基礎。

## 五、參考文獻

中文部份：

中華民國教育年鑑（民 85）。教育部編。  
司徒達賢（民 75）。服務業四大管理特性：  
看不著、帶不走、變化多、留不住。  
卓越雜誌。

甘唐沖（民 81）。觀光旅館業人力資源管理制度與型態之研究。文化大學觀光事業研究所碩士論文。

江金山（民 74）。公共利益團體影響公共政策之研究：消費者文教基金會的個案分析。政大公共行政研究所碩士論文。

何永福、楊國安（民 82）。人力資源策略管理。台北：三民書局。

何西哲（民 73）。餐飲管理會計。

呂育一（民 81）。非營利組織績效指標之研究—以文教基金會為例。台灣大學商學研究所碩士論文。

巫立宇（民 80）。台灣國際觀光旅館業之關鍵成功因素分析。國立政治大學國際貿易研究所碩士論文。

巫莉苓（民 82）。服務業之人力資源管理模式----以第一線服務人員為主。中興大學企業管理研究所碩士論文。

李小梅（民 83）。台灣地區社會慈善基金會贊助人之行為及其行銷策略之研究。行政院國科會科資中心。

周明泉（民 86）。我國大型製造業與服務業人力資源管理實務比較研究。中山

- 大學人力資源管理研究所碩士論文。  
林素齡（民 84）。台灣省各級工商和自由職業及社會團體概況調查分析。社會福利，119。
- 邱玲真（民 83）。醫院檢驗部門人力配置之實證研究。陽明大學醫務管理研究所碩士論文。
- 邱惠雀（民 84）。地區醫院人力資源配置與營運績效之相關研究。國立陽明大學醫務管理研究所碩士論文。
- 柯惠玲（民 78）。工作滿足、工作績效與離職傾向之研究。政大企研所碩士論文。
- 洪榮昭（民 85）。人力資源管理。台北：哈佛管理。
- 范夙慧（民 86）。人力資源彈性策略對離職率、缺席率與工作生活品質影響之研究—以醫院為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 孫本初（民 83）。非營利性組織管理之研究----以台北市政府登記有案之社會福利慈善事業基金會為對象。台北市政府研究發展考核委員會。
- 張火燦（民 85）。策略性人力資源管理。台北：揚智文化事業。
- 張慈桂（民 81）。公私立醫院生產力之比較研究。陽明大學公共衛生研究所碩士論文。
- 莊東仁（民 83）。社會福利基金會之績效評估及評估制度之探討。私立銘傳管理學院管理科學研究所碩士論文。
- 許士軍（民 79）。管理學。台北：東華書局。
- 陳文龍（民 83）。重返 GATT 對產業的衝擊與對策。統領雜誌，104，20-23。
- 陳秋蓉（民 83）。組織結構與組織績效：企業附設社會福利慈善基金會之探討。私立大葉工學院事業經營研究所碩士論文。
- 喜瑪拉雅研究發展基金會（民 73）。基金會在台灣—名錄與活動--。中華徵信所。
- 就業市場（民 86）。觀光旅館業的過去與未來。朝陽堂。
- 黃金鳳（民 82）。民間團體參與社會教育政策執行之研究：以全國性財團法人文教基金會為例。中興大學公共行政研究所碩士論文。
- 黃皇凱（民 86）。非營利組織人力資源管理個案研究----以高雄市文教基金會為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 黃英忠（民 82）。現代人力資源管理。台北：華泰書局。
- 黃應豪（民 84）。台灣國際觀光旅館業經營策略之研究----策略矩陣分析法之應用。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 楊錦蓁（民 84）。非營利組織工作人員激勵力量之研究----以基金會為例。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 葉樹菁（民 84）。中華民國八十二年台灣地區國際觀光旅館營運分析報告。交通部觀光局。
- 詹益政（民 75）。現代旅館實務。
- 榮泰生（民 83）。策略管理。台北：華泰書局。
- 劉逸文（民 78）。台灣地區觀光旅館人力資源及教育訓練現況分析。交通部觀光局。
- 蔡長銘（民 86）。省立醫院人力資源管理之研究。國立陽明大學醫務管理研究所碩士論文。
- 鄭文義（民 72）。工商團體會務工作人員管理制度之探討。社會建設季刊，49。
- 簡徐芬（民 83）。公共利益團體影響政策

- 制定過程之研究：以消費者文教基金會為例。政大公共行政研究所碩士論文。
- 藍忠孚，錢慶文，(民 80)。省立醫院生產力之研究----以 DEA 方法研究醫院生產力之運用。
- 魏婉婷 (民 85)。資源依賴、制度環境與組織自主性----企業捐資成立之社會福利基金會之探討。國立中正大學社會福利研究所碩士論文。
- 英文書目：**
- Atkinson, P. E., ( 1987 ) . Creating Culture Change: The Key to Successful Total Quality Management.
- Bartel, A. P. ( 1994 ) . Productivity gains from the implementation of employee training programs. Industrial Relations, 33, 411-425.
- Brown, C., & Medoff, I. ( 1978 ) . Trade unions in the production process. Journal of Political Economy, 86, 355-378.
- Cebrowski, J. W. ( 1995 ) . Ten traits of high-performance. Executive Excellence, 12(5), 18-19.
- England, G. W. (1978). Managers and their value systems : A five country comparative study. Columbia Journal of World Business, 13, 35-44.
- Fitzenz, J. ( 1993 ) . The truth about best practice. Human Resource Planning, 16(3), 19-26.
- Galagan. P. A. ( 1992 ) . The search for high performance. Training & Development, 46(8), 20-25.
- Gary Dessler, (1994). Human Resource Management. New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Gephart, M. A. ( 1995 ) . The road to high performance. Training & Development, 49(6), 29-39.
- Gill, S. J. ( 1995 ) . Shifting gears high performance. Training&Development, 49(5), 25-31.
- Huselid, M. A. ( 1995 ) . The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635-672.
- Kinlaw, D. C. ( 1992 ) . Continuous Improvement and Measurement for Total Quality: A Team-based Approach.
- Losey, M. R. ( 1995 ) . The drawing of the high-performance workplace Managing Office Technology, 40(3), 25-26.
- Neusch & Siebenaler ( 1993/94 ) . High performance people system. National Productivity Review, 146.
- Peter Drucker, (1977). An Introduction View of Management. New York, : Harper' s College Press.
- Rosow, R., & Casner-Lotto, J. ( 1995 ) . Strategic teamwork transforms organizations. Work in America Report-Work life, 8-10.
- Sexton T.R. et al. ( 1989 ) The Impact of Prospective Reimbursement on Nursing Home Efficiency . Medical Care .27(2):pp154-163.
- Stephen P Robbins. (1992). Organizational Behavior. New Jersey : Prentice - Hall Inc.
- Stephen P Robbins. (1988) Management : Concepts and Applications. New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Susan E. Jackson & Randall S. Schuler (1992), HRM Practices in Service -

- based Organizations : a Role Theory Perspectives , Advances in Services Marketing and Management,Volume 1, pp.123-157.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. ( 1992 ) . Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18(2),295-320.
- Young, D. R. ( 1993 ) . Emerging themes in nonprofit leadership and management.In D. R. Young, R. M. Hollister , V. A. Hodgkinson, & Associates ( Eds. ) , Governing, Leadering, and managing nonprofit organizations ( pp.1-13 ) . San Francisco : Jossey-Bass Publishers.