

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

Preparation of NSC Project Reports

計畫編號：NSC 91-

執行期限：91 年 8 月 1 日至 92 年 7 月 31 日

主持人：余明助教授 高雄應用科技大學人力發展學系

一、中文摘要

隨著全球經濟的自由化及國際化，台灣的中小企業在國內及國外市場皆面臨更多的競爭者，在新的動態競爭環境下，台灣傳統勞力密集產業逐漸喪失競爭力。因此本研究經由探討中小企業面對環境變動，如何透過轉型的過程來建立競爭優勢。而且企業轉型時，人力資源專業人員扮演的角色必須重新定義，且人力資源專業人員擔任更多元化的角色，以為企業創造價值，故本研究同時探討企業轉型後，如何利用人力資源角色的因應策略，來提升企業之組織績效。

本研究針對台灣之中小企業，透過實證研究來探討「產業競爭環境、企業轉型策略、人力資源角色與組織績效」之間的關係。經由回收有效問卷 184 家中小企業的資料，利用變異數分析、線性結構關係模式等統計方法進行分析後，本研究發現：一、產業競爭環境會顯著影響企業的轉型策略，中小企業面對的產業環境變化愈大時，企業轉型程度愈高。

二、企業轉型策略對人力資源角色具有正向顯著影響，同時人力資源角色對組織績效亦有正向顯著影響，表示企業進行轉型時會同時調整其人力資源角色，並進而影響組織績效。

三、企業轉型策略與人力資源角色具有中介效果，亦即產業競爭環境必須透過企業轉型策略及人力資源角色影響組織績效。

四、最後本研究亦發現製造業較重視局部轉型策略，同時有進行海外投資的企業較重視轉型策略的運用。

關鍵詞：企業轉型、人力資源角色、組織

績效

Abstract

As global economies become more and more liberal, the small & medium enterprises (henceforth SMEs) in Taiwan face more and more competitors from domestic and foreign markets. In the new and dynamic economic environment with its keen competition, the traditional labor-intensive industry of Taiwan is losing its competitiveness. This paper studies Taiwanese SMEs with regard to how they can regain a competitive advantage through transformation. Researchers have found that there is an association between successful transformation and human resources. When firms undergo transformation, the roles of human resource professionals will have to be redefined. For human resource professionals to add value to their increasingly complex businesses, they must perform increasingly complex, and at times, paradoxical roles. This paper tries to investigate the way SMEs make use of human resource roles to promote corporate performance after transformation. This study was conducted on industrial competitive environments, corporate transformations, human resource roles and organizational performances in SMEs in Taiwan. One hundred and eighty-four questionnaires were given to Taiwanese SMEs. The results are summarized as below:

1. Overall, the industrial competitive environment have effects on the corporate transformation.

2 Corporate transformation strategies have positive effects on human resource roles, which, in turn; have positive effects on organizational performance. Based on the findings, the corporation would adjust the human resource roles that affect organizational performances during the periods of transformation.

3. Corporate transformation strategies and human resource roles, the intervening variables, affects organizational performance.

4. Both manufacturers and corporations with overseas investments stress transformation strategies. The findings of this empirical research elucidate the relations among industrial competitive environments, corporate transformations, human resource roles and organizational performances for SMEs in Taiwan.

Keywords: corporate transformation, human resource role, organizational performance

二、緣由與目的

在台灣經濟發展的過程中，深具彈性與效率的中小企業扮演相當重要的角色，平均而言中小企業雇用員工數占台灣總就業人口的 69.25%，若以廠商數來論，則中小企業的家數更占全國總家數的 97.93%，比例遠高於大企業，足見中小企業對我國經濟及社會的影響相當重要（黃營杉和陳高貌，民 90）。而企業的競爭優勢是其存活和發展的關鍵因素，台灣目前的經濟體系逐漸國際化和自由化，中小企業面對更多國內外市場的競爭者，顧客需求不斷改變，且科技和資訊革命引發巨大的變革，加上亞洲金融風暴和全球經濟與貿易減緩，使得出口量減少和製造業產值降低，種種因素均會負向的影響中小企業未來的經營。因此面對新競爭態勢形成之際，企業面臨發展的瓶頸，最好的方法就是進行策略轉向，針對核心資源採取新的策略規劃，然後再以規劃的策略進行組織變革，主動創

造未來，重塑企業競爭優勢。然而企業在決定進行轉型之前，其特質原則上已開始轉變，舊的環境消失，新的環境取而代之，產業結構迥異於昔日，此種過渡過程與不尋常的現象，稱之為「轉折點」（王平原，民 85）。如此的轉折的過渡過程，對企業的影響非常深遠，因為策略轉折點會帶給企業希望，同時也會帶來威脅（周佳欣，民 86）故本研究擬由策略轉折點的概念來探討台灣中小企業面對產業競爭環境的改變及企業內部特質影響之下，常出現的策略轉折反應模式，以進一步提供企業面對策略轉折時的建議。

再者，Ulrich（1997）認為當公司進行轉型時，人力資源管理部門必須協助組織變革，同時協助員工拋開舊文化，適應新文化，更要決定進行轉型時，那些人力資源方法應該改變，那些又該保留。因為企業轉型後首先受到衝擊的是組織中的人力資源結構，由於轉型可能會造成許多剩餘的人力或員工技術能力無法因應新的經營型態。另外，員工在心態上是否適應，且公司在績效考核制度上亦需重新配合新的運作體系，因此，傳統被動消極的人事部門，必須轉型為積極主動的人力資源部門，企業轉型後的人力資源部門必須有規劃的功能，以便配合變革後的組織運作。由此可見，企業轉型後人力資源的因應策略，對企業轉型的成功與否，扮演著重要的關鍵角色。故本研究欲透過實證研究探討國內企業在面對轉型後，其人力資源的因應策略為何。

本研究將採二階段式研究。第一階段將以個案研究進行，以求深入瞭解中小企業面對企業轉型的過程及因應的人力資源策略，進而瞭解兩者之關係，並發展研究模式及量表。第二階段係透過個案研究所發展的量表來進行大樣本實證，以我國在經濟部登錄的中小企業為母體，以驗證本研究建立的相關命題。

綜合研究動機所述，本研究的研究目的包括：

1. 透過文獻探討與個案研究，探討外在環境因素與內部經營困難點，如何影響企業的轉型。

2. 探討中小企業轉型後，對人力資源的

影響為何，分析其差異原因，並進一步探討不同的產業特性下的轉型策略、人力資源角色與組織績效之差異性。

3.藉由大樣本的實證可進一步瞭解目前台灣中小企業的轉型壓力來源為何，企業如何因應並驗證環境，轉型策略與人力資源因應策略之間的關係及其對組織績效的影響，並根據研究結果對中小企業的經營提出建議。

三、研究結果與討論

首先，本研究經由文獻探討與深度訪談來建構理論模型，產業經營環境會影響企業經營與企業轉型以及人力資源管理活動進而影響組織績效。並以企業轉型策略與人力資源策略為中介構念，目的在探討外部的產業經營環境與企業內部經營困難對於企業轉型策略、人力資源管理活動與組織績效間的影響關係。

本研究選擇台灣的中小企業作為實證的研究對象，樣本經由 LISREL 的模式適合度比較檢定，顯示本研究整體理論模式配置符合可接受的適合度檢定水準，表示理論模型可獲得支持。因此台灣中小企業之產業經營環境對企業經營困難有正向的影響，企業面對外在環境變遷的影響越大，會使企業內部的經營管理、行銷、生產與資金等衝擊更為顯著，其研究結果與林政道(民 87)的研究發現一致。另外企業必須透過重新規劃與建構思考模式以進行轉型，才能因應產業環境的變化，顯示產業經營環境對企業轉型策略有正向的影響關係，其研究結果和 Porter(1980)、Grove(1996)、吳瑞山(民 89)、翁望回(民 86)林溫正(民 90)與周佳欣(民 86)的研究一致；且企業轉型策略對於人力資源策略也有直接的影響關係，人力資源策略能幫助企業轉型，轉型時人力資源部門的角色逐漸加重，人力資源經理人參與企業戰略、組織業務活動，領導企業變革，建立競爭

優勢，傳播職能技術並擔當起對員工宣傳者和倡議者的角色，並對員工績效和生產效率負責等，以提升人力資源在公司的戰略價值，保證公司的人力資源政策與公司的發展策略能適配，其研究結果和 Dyer(1984)、Ulrich(1987)、Schuler(1990)、Walker(1994)的研究發現一致。而人力資源策略對組織績效有直接影響關係，透過人力資源策略的轉變來達到降低成本、提高顧客滿意度與品質，進而提升組織績效，因此其結果和 Cameron(1994)、Delaney & Huselid(1996) & Huselid(1993)的研究發現一致。

最後，探討企業特性其不同成立年數、資本額、營業額、員工總數、產業別、企業屬性以及是否進行海外投資等與各構面間之差異性，結果如述：公司成立期間越年輕對財務結構問題的重視程度較歷史久遠的公司為高。另外在資本額方面，資本額為 8000 萬以下的公司，對於企業經營產銷問題重視程度比資本額在 1 億至 5 億的公司為高。在員工人數上，員工總數為 200 人以上的公司，對於企業競爭者與人力資源績效的重視程度比員工總數在 21-50 人的公司高。而員工總數為 5-20 人的公司，對於企業財務結構問題的重視程度較員工總數在 200 人以上的公司為高。在產業別上，發現製造業相較於服務業較重視局部轉型策略。此外，無進行海外投資公司比進行海外投資之公司所受到經營困難之影響更大。因此可看到企業有進行海外投資較於無進行海外投資，更重視企業轉型策略。

四、計畫成果自評

(一) 學術界意涵

1 就目前有關轉型策略文獻而言，重點均在探討績效評估與過程，鮮少提出轉型策略與人力資源策略結合的理論架構，因此本

研究嘗試建構轉型策略與人力資源策略整合的理論模式，來探討之間的影響。

2. 經本研究探討後，認為產業競爭環境會影響企業進行轉型與人力資源策略，透過這兩個中介變數個關係，進而對組織績效有所影響。這一連串正向影響的關係，是以往學者未探討的。

(二)對實務界的意涵

1. 企業必須重視產業環境變化，以突破經營困難，由於中小企業因為在台灣市場面臨大廠競爭的生存壓力與東南亞低價勞力的影響，因此均跟隨主要客戶紛紛赴海外投資，以利用當地廉價勞力，或開發新市場為主要考慮，除此之外，建議業界應引進新的技術與加強研發能力，將策略移轉至創新導向階段，強調產品與製程的創新，以提升企業的附加價值，來突破經營的困境。

2. 企業應掌握產業競爭環境的改變以進行轉型策略，企業的經營環境發生變化時，企業應突破經營瓶頸，透過水平分工、垂直整合、市場轉型、產品轉型、事業轉型等局部轉型策略、或將生產據點移至海外或增加新的產業之多角化經營方式，來改變結構型態，以創造出適應未來的經營模式。

3. 藉由人力資源策略的轉變以提升組織績效，人力資源策略需依企業所採取的事業策略型態而定，企業之事業策略與人力資源管理策略組合契合時，進而才能提升組織績效。

4. 人力資源策略是企業轉型成功的重要角色，人力資源功能角色戲劇化地改變來引導公司回應人員管理的新挑戰和機會，其目的在於強化公司在產業中的競爭地位 (Rubino, 1994)。企業人力資源者的職責將逐漸從作業性、行政性事務中解放出來，轉而從事更多策略性人力資源管理的工作，(黃勳敬, 民 90)。

(三)對後續研究建議

由於人力與金錢的限制，本研究仍有許多問題未能做更深入的分析，有待後續的研究加以探討，茲簡要列舉如下，以供參考。

1. 本研究以台灣中小企業為實證研究對象，然各產業仍有其不同的產業特性，後續研究可再將製造業與服務業更細分成特性類似的不同群體，針對結構模式進行驗證，以使得各產業能在研究模式上更真實的表現出其現況。
2. 影響中小企業進行轉型策略來提升企業的組織績效的構念因素很多，本研究以競爭環境與經營困難為前提下，進行企業轉型來影響人力資源策略以提升組織績效作為整體之分析模式。類似的模式架構，未來則可切入其他構念，為值得研究的主題。
3. 本研究對各構念所採用的衡量方式採用人力資源主管的主觀知覺程度為依據，恐失之主觀，在後續的研究中，可採用其他客觀衡量的工具與角度作更深入的探討。

五、參考文獻

中文部分

1. 于宗先(民 83)，「中小企業發展的基礎」，第一屆中小企業發展學術研討會論文集，頁 5-17。
2. 王平原(譯)(民 85)，「10 倍數時代」，台灣：大塊文化出版社。
3. 石銳(民 83)，「企業轉型期之人力發展」，人力資源發展月刊，頁 6-9。
4. 李文瑞(民 86)，「台灣中小企業所面臨之總體經營環境及其海外直接投資分析」，1997「邁向管理新紀元」國際學術研討會論文集，頁 559-573。
5. 李國光、廖文志(民 85)，「台灣中小企業實施企業改造之探討」，第二屆中小企業發展學術研討會論文集，頁 379-398。
6. 林政道(民 87)，「台灣中小企業以策略聯盟創新知識技術之研究」，國立東華大學企管研究所碩士論文。
7. 林溫正(民 89)，「台灣傳統集團企業轉型策略之研究」，國立台灣大學國際企業學研究所碩士論文。
8. 吳瑞山(民 88)，「台灣中小企業策略規劃之研究」，企業管理學報，第 47 期，頁 27-58。
9. 吳萬益(民 85)，「中美日在台企業經營環境、組織結構及策略運作互動關係之研究」，管理

科學學報，第十三卷第一期，頁 1-19。

10. 吳萬益、甘珮珊 (民 87)，「中日韓中小企業國際化策略之研究」，輔仁管理評論，第五卷第二期，頁 75-102。
11. 吳盈哲、吳建台 (民 83)，「以全方位角度分析我國中小企業的活動現況」，台灣經濟研究月刊，第 17 卷第一期，頁 116-125。
12. 周佳欣 (民 86)，「台灣中小企業策略性轉型之研究」，東吳大學企管研究所碩士論文。
13. 翁望回 (民 86)，「中小企業的策略轉型—台灣案例」，97「華夏文化與現代管理」，國際學術研討會論文集，頁 50-61。
14. 尉騰蛟 (譯) (民 85)，「終極的策略問題」，世界經理文摘，119 期，頁 22-39。
15. 陳明璋 (民 84)，「企業轉型的經營策略與作法」，台灣管科學會出版，頁 13-42。
16. 黃營杉、陳高貌 (民 90)，「中小企業獲利水準與內部資源及能力配置的差異性研究—資源基礎觀點」，第三屆亞太管理學術研討會論文集，成功大學企管所舉辦，頁 717-726。
17. 黃勳敬 (民 90)，「e 世代：人力資源管理的戰略革命」，能力雜誌，頁 112-118。
18. 魏啟林 (民 83)，「中小企業之行銷策略特質分析」，第一屆中小企業發展學術研討會論文集，頁 235-264。

英文部份

1. Ansoff, I. & E. McDonnell (1990) *Implanting Strategic Management*. UK: Prentice Hall.
2. Burgelman, R.A. & Grove, A.S.(1996). Strategic Dissonance, *California Management Review*, 38(2), 8-28.
3. Cameron, K.(1994), "Strategies for successful organizational downsizing," *Human Resource Management*, 33(2), pp.189-211.
4. Delaney, J. T., & M. A. Huselid(1996), "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance," *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.949-969.
5. Dyer, L. (1984), "Studying human resource strategy: An approach and an agenda," *Industrial Relations*, 23,pp.156-169.
6. Ebert, R.J. & Griffin, R.W.(1995). *Business Essentials*, 1st ed., Prentice- Hall Inc, New Jersey.
7. Grove, A.S.(1996). *Only the Paranoid Survive*, N.Y.: Doubleday.
8. Grove,A.S.(1997). Navigating Strategic inflection Points, *Business Strategy Review*, 8(3), 11-18.
9. Hamel, G. & Prahalad, C.K.(1994). *Competing for future Boston*: Harvard Business School Press.
10. Hammer, M. & Champy, J.(1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, London: Nicholas Brealey.
11. Hall,D.T. and Goodale J.G. (1986) *Human Resource Management Strategy, Design and Implementation*, Scott, Foresman and Company.
12. Hax, A.C.(1990). *The Strategy Concept & Process*, *Planning Review*, 18(3),110-122.
13. Huselid, M.(1993), "Reported in Thornburg, L. Yes, Virginia, HR contributes to the bottom line," *HR Magazine*, 38(8),pp. 62-63.
14. Kennedy,C. (1994) *Reengineering : the human costs and benefits.*, *Long Rang Planning*,27(5) : 64-72.
15. Klein, M.M.(1996). *Tip for Aspiring Reengineers.*, *Planning Review*, 24(1), 40-41.
16. Joanne, M.M. , Kerry , Y.L. & Quaintance , M.K. , (1985) *Human Resource Planning , Part 1 : In the public sector , Personnel Journal , August , P22-127.*
17. Nkomo, S.M. , (1988) , *Strategic Planning for human resources-Let's Get started , LongRange Planning , 21 (1) , 66-72.*
18. Peters, T.J. & Waterman, R.H.(1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. NY: Harper & Row.
19. Porter, M.E.(1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, NY: Free Press.
20. Puffer, S.M.(1999). *Global executive: Intel's Andrew grove on competitiveness*, *Academy of Management Executive*,13(1), 15-24.
21. Ready,K.J. (1995) *How can Human resource expertise supports Reengineering efforts.*, *Industrial management*, November /December. 14-19.
22. Rubino, A. L. (1994), "Repositioning the human resource function at Hoffmann-La Roche," *Human Resource Planning*, 17(2),pp.45-58.
23. Schuler, R. (1990),"Repositioning the human resource function: Transformation or demise?" *The Academy of Management Executive*, 4(3), pp.49-60.
24. Ulrich, D. (1987), "Organizational capability as a competitive advantage: Human resource professionals as strategic partners," *Human Resource Planning*, 10(4), pp.169-184.
25. Ulrich, D.(1997),"Human Resource Champions-The next agenda for adding value and delivering results," Boston : Harvard Business School Press.
26. Walker, J. W. (1994), "Integrating the human resource function with the business," *Human Resource Management*, 17(2), pp.59-79.

台灣中小企業轉型策略、人力資源角色與
組織績效關係之研究