

# 科技部補助專題研究計畫成果報告

(☐期中進度報告/☒期末報告)

## 策略性人力資源管理之效益探討：多年期研究

計畫類別：☒個別型計畫 ☐整合型計畫

計畫編號：MOST 103-2410-H-231 -007 -SS2

執行期間：103 年 8 月 1 日至 105 年 7 月 31 日

執行機構及系所：健行科技大學國際企業經營系

計畫主持人：黃同

圳 教授

計畫參與人員：鄭婉如、陳怡婷

本計畫除繳交成果報告外，另含下列出國報告，共 2 份：

☐執行國際合作與移地研究心得報告

☒出席國際學術會議心得報告

期末報告處理方式：

1. 公開方式：

☒非列管計畫亦不具下列情形，立即公開查詢

☐涉及專利或其他智慧財產權，☐一年☐二年後可公開查詢

2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：☒否 ☐是

3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考 ☒否 ☐是，\_\_\_\_\_（請  
列舉 提供之單位；本部不經審議，依勾選逕予轉送）

中 華 民 國 105 年 7 月 20 日

## 科技部補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現（簡要敘述成果是否有嚴重損及公共利益之發現）或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

☒ 達成目標

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文：☐ 已發表 ☐ 未發表之文稿 ☒ 撰寫中 ☐ 無

專利：☐ 已獲得 ☐ 申請中 ☐ 無

技轉：☐ 已技轉 ☐ 洽談中 ☐ 無

其他：（以 100 字為限）

# 策略性人力資源管理之效益探討：多年期研究

## 一、前言

過去 20 年以來，策略性人力資源管理(以下簡稱 SHRM)的研究主要在探討組織如何經由人力資源管理措施之運用以達成組織之目標。相對於早期人力資源管理研究以分析個別人力資源管理措施之影響，晚近策略性人力資源管理研究則在探討成串(bundles)的人力資源管理系統，此一套系統經常被稱為高績效工作系統(high performance work systems, HPWS)，或高投入(involvement)工作系統(HCWS)，或高投入(involvement)工作系統(HIWS)，以檢視其對員工及組織之影響(Wright & McMahan, 1992)。

後續相關的研究大體均證實運用人力資源管理系統可以增進員工之知識、技術、能力、動機、以及貢獻機會，產生正向的效果，例如較高之組織承諾度(Gong, Law, Chang, & Xin, 2009)，較低的員工流動率(Batt, 2002)，較高之生產力與品質(MacDuffie, 1995)，提升安全績效(Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005)，以及較佳之財務績效(Huselid, 1995)。

儘管 Combs, Liu, Hall, & Ketchen 於 2006 年採後設分析(meta-analysis)驗證高績效工作系統對組織績效之影響，證實其間存在正向的影響關係。但 Jiang, Lepak, Hu, & Baer (2012b)則指出相關領域之研究仍存在著影響之流程機制，以及不同組織績效效果間之問題待解。首先，他們認為連結人力資源管理與組織績效之機制下所蘊含之理論邏輯仍屬片斷與分割的。有些研究者採取行為觀點，認為人力資源管理措施所帶來之組織效益，主要係經由影響員工的角色行為，若員工的行為與態度與組織目標一致，則組織績效因此可獲得提昇。有些研究者則採取資源基礎觀點，認為透過員工的才能(知識、技術、與能力)產生對組織的貢獻。Jiang 等人(2012b)認為同時將兩個機制納入分析模型，方能顯現人力資源管理及組織效能間之關係，更廣泛及更完整的圖像。

其次，Jiang 等人(2012b)也指出雖然以往的研究已描繪出人力資源管理經由

哪些機制影響組織效益，但人力資源與不同組織績效指標間之關係可能不同，例如由最接近的人力資源效果指標到最遠的財務績效指標，若能加以釐清其遠近關係，將有助於了解人力資源管理的影響流程機制。第三，以往的研究假定每一人力資源管理措施的影響效果相同；因此，採取累加式的方法來測量人力資源管理措施。不過，近年來有學者採取整串(bundles)的人力資源系統衡量，甚至有可能不同的人力資源管理措施組合會產生相同的組織效果。所以，人力資源管理措施之內涵以及衡量方式，尚待後續研究者更深入的分析與更妥適的處理。

同樣的，Guest (2011) 在一篇評述人力資源管理與組織績效的文章中也指出，目前人力資源管理研究中尚待克服的有幾個面向。在理論方面，目前的理論模型太過於狹隘(narrow)，尚須在模型中納入可能的外部解釋變項，包括精實生產管理、全面品質管理、及良好的領導等對組織績效的影響。另一尚待解答的問題是怎麼樣的人力資源管理措施組合可以帶來更大的組織效益。

其次，在資料的蒐集方面，Guest (2011) 也提出必須區分「計劃的措施」與「已執行的措施」間之差異，Guest 認為是直線主管而不是人力資源管理經理在執行人力資源管理。因此，研究必須逐漸由詢問人資經理如何規劃管理措施轉向詢問直線主管實際執行情形。另外，在研究方法方面，Guest 也指出目前相關研究，大多屬橫斷面研究，以致因果推論上較不具說服力。當然，近幾年來已有一些縱斷面之長期性研究，但一旦將過往的績效納入作為控制變項，人力資源管理與組織績效之關聯性即被弱化甚至消失。所以，Guest 建議後續研究應關注探討人力資源管理從導入到執行到產生效果間之時間落差。

基於前述有關人力資源管理與組織績效之研究所存在不足之處，本研究擬以三年為期來更詳盡探討策略性人力資源管理之效益機制。具體而言，本研究之主要目的為：

- (1). 以理論為基礎，建構一更完整衡量策略性人力資源之架構系統。
- (2). 從人力資源管理到組織績效可能存在著一些影響流程機制，例如從人力資源措施的導入到人力資源效果(態度、能力、行為)到組織效果(生

產力、品質、流動率)，本研究希望能加以釐清。

(3). 最後，影響組織效果之因素可能不限於人力資源，其他相關管理措施的推動，亦有可能帶來影響，因此本研究亦將參考先前研究之建議，將相關影響因素納入控制，以便更精確的衡量策略人力資源管理與組織績效之關係。

## 二、策略性人力資源管理之發展

學術上有關人力資源管理措施與組織績效之關聯性分析，主要從策略性人力資源管理(SHRM)之觀點出發。SHRM 最早且最被廣泛引用之定義來自 Wright & McMahan (1992)，他們認為 SHRM 是一系列有計畫的人力資源配置與活動，其目的在於協助組織達成目標。此一定義類似投入/產出之經濟學觀點，其中人力資源管理代表一套或一個行動模組，用以支持一項特定的策略目標；此一定義亦隱含人力資源管理措施彼此串結(bundles)或組成某一構形(configurations)以發揮綜效。

近 30 年來，策略性人力資源管理歷經多個不同階段，各階段聚集之觀點亦略有不同(Marler & Fisher, 2013；Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009)。最早期 SHRM 採取的是權變觀點(Contingency perspective)，其主要論點在於人力資源管理策略與措施與各種企業策略要素間之配適(fit)。依據此一觀點，企業為了取得競爭優勢，企業內部各項人力資源管理活動，必須配合公司之策略方向來規劃與執行，企業策略與人力資源結構及活動的垂直性校準(Vertical alignment)程度影響企業之經營績效。此一時期，除了強調垂直整合，也主張各項人力資源管理措施間成為一套系統的水平整合(Lepak, Liao, Chuang, & Harden, 2006)。構型理論(configurational theory)主張不同企業策略或不同產業會有不同之較佳之人力資源管理措施組合，但一致化理論(universalistic theory)則認為人力資源管理有其最佳之組合模式，適用於各不同之策略或組織系統情境(Lepak et al., 2006；Snell, Shadur, & Wright, 2001)。

第二個時期的 SHRM 則聚焦於人力資源為重要策略貢獻之來源。相對於第

一個時期配適之討論，本期的重點則認為透過人力資源管理措施的推動，有助於提升企業組織中之人力資本、社會資本、組織資本，以及良好的知識管理等系統，進而提升組織績效，相關之研究文獻著重在 SHRM 經由某些中介機制，以產生較佳之績效。此時期 SHRM 研究主要建立在資源基礎(resourced based-view，RBV)之理論典範架構下(Barney, 1991)。RBV 觀點認為組織的競爭優勢，主要來自組織之內部資源與能耐。根據 RBV，一個具有競爭優勢的資源必須具備 (1)、能創造價值；(2)、稀有的；(3)、無法完全仿效的；及 (4)、不易取代的等四個條件。許多 SHRM 的研究者主張，高品值的人力資源管理系統符合 RBV 以上四個要素(Wright, Dunford, & Snell, 2001)，因為高績效的人力資源管理系統經由激勵員工之投入，提高生產效能創造價值，由於這套人力資源管理系統，是在組織的特定脈絡中發展產出來的，有其組織複雜性與因果關係的模糊性，因此不僅是稀有的，而且是不可輕易模仿與被取代的

晚近 SHRM 的發展，則聚焦在人力資源的政策與措施是否被有效的落實執行，以及策略性意圖是否具體的實現(Lengnick-Hall et al, 2009；Marler & Fisher, 2013)。此時期 SHRM 的討論著重在策略人力資源管理措施所產生的效果會受決策與執行的方式所影響，亦即 SHRM 的規劃與實際執行可能存在落差，因為組織中之決策者、系統使用者、以及各種利益群可能基於認知或解釋的差異，而形成規劃與執行的落差。此時期研究者，比較從生物的或演化的角度來分析，因為環境的改變，策略性人力資源管理措施的內容亦會調整與改變。根據此一觀點，許多不同的人力資源管理構形或系統可能產生相同的策略結果，即使同一組織中亦有可能存在許多不同的人力資源管理措施，例如 Lepak & Snell (1999) 即主張依據人力資源之獨特性與價值而區分出之工作族群，採取不同的人力資源管理模式。

### 三、人力資源管理系統之建構與量測

策略性人力資源管理研究者在探討個別員工及組織績效之影響時，很早即採

整組(bundles )的人力資源措施而非單一的措施做為分析之單位(Huselid, 1995 ; MacDuffie, 1995) , 因為員工同時接觸到多項的人力資源措施 , 因此它們是一起而非單獨發揮作用 , 而且這些措施並非光是組合而已而是有目的的組合藉以達到組織的目標。因此 , 研究者習慣採取系統的觀點來探討其影響效果(Wright & Boswell, 2002) 。

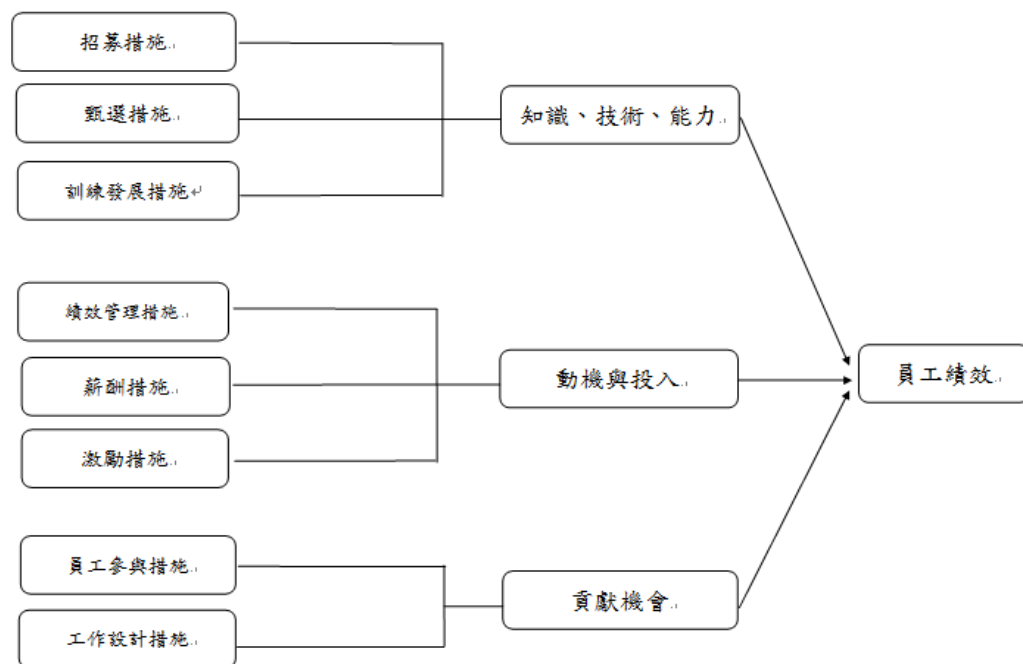
即使採人資系統的觀點 , 但對於人資系統的組合仍是諸多不同 , 例如 Becker & Huselid (1998)用高績效工作系統(HPWS) , Arthur(1992)用高承諾人力資源系統(high commitment HR system) , Guthrie(2001)則用高投入人資系統(high involvement HR system) 。Lepak 等人(2006)指出不同系統所納入之人力資源措施數目不僅不一樣 , 所納入的人資措施內容也各有不同 , 若未能對 HR 系統之內涵有共識 , 則難以適當地將 HR 系統操作化 , 也很難對策略人力資源管理之知識建構產生累積之效果。

Jiang, Lepak, Han, Hong, Kim, & Winkler (2012a)指出人力資源管理之架構應從系統、政策、及措施三個層次來分析。系統(system)是一套有計畫的人力資源活動 , 其目的在於協助組織達成目標 , 是最高之抽象層次 , 例如 HPWS 目的在於經由培植具有價值及獨特性之人力資源以協助組織達成高工作績效。有點類似的則是高涉入人資系統 , 強調建立員工的組織承諾 , 並採取各種措施促進技能發展 , 並提供各種機會與誘因。又如創新的人資系統則是透過人力資源管理功能加速創新以協助組織適應變遷(Agarwala, 2003) 。

在人力資源管理系統下通常包括若干 HR 政策(policy) , 人力資源政策指的是組織所意圖採取的人資方案、過程或技術(Wright & Boswell, 2002) , 以做為人資相關事務的指導綱領 , 例如績效付薪政策、內部晉升優先政策等。Jiang 等人(2012a)認為為了讓員工對組織之貢獻最大化 , 一般企業之人力資源政策應可歸納成三個主軸(domain): (1)知識、技術、能力 (KSAs) ; (2)動機與努力 ; (3)有機會參與及

貢獻。

人力資源管理政策通常都是由一系列的人力資源管理措施(practice) 所組成，例如為了推動績效管理政策，組織會執行一系列之正式性評核、發展性評估、持續性溝通回饋、績效獎酬等措施。又如，組織為了推動員工涉入政策，會採取一系列諸如賦能、員工參與、資訊分享等措施。



圖一. Jiang 等人(2012a)之人力資源管理系統架構圖

圖一所示為參考修正調整自 Jiang 等人(2012a)之人力資源管理系統架構，圖中人力資源管理系統透過促進員工 KSAs、動機、及參與貢獻等達成員工績效之提升，KSAs 之影響來自招募、甄選、及訓練政策與措施，影響員工之「動機與努力」則來自績效管理，薪酬與獎勵誘因政策與措施。至於促進員工之參與貢獻之機會，則係經由員工涉入及工作設計之政策與措施。

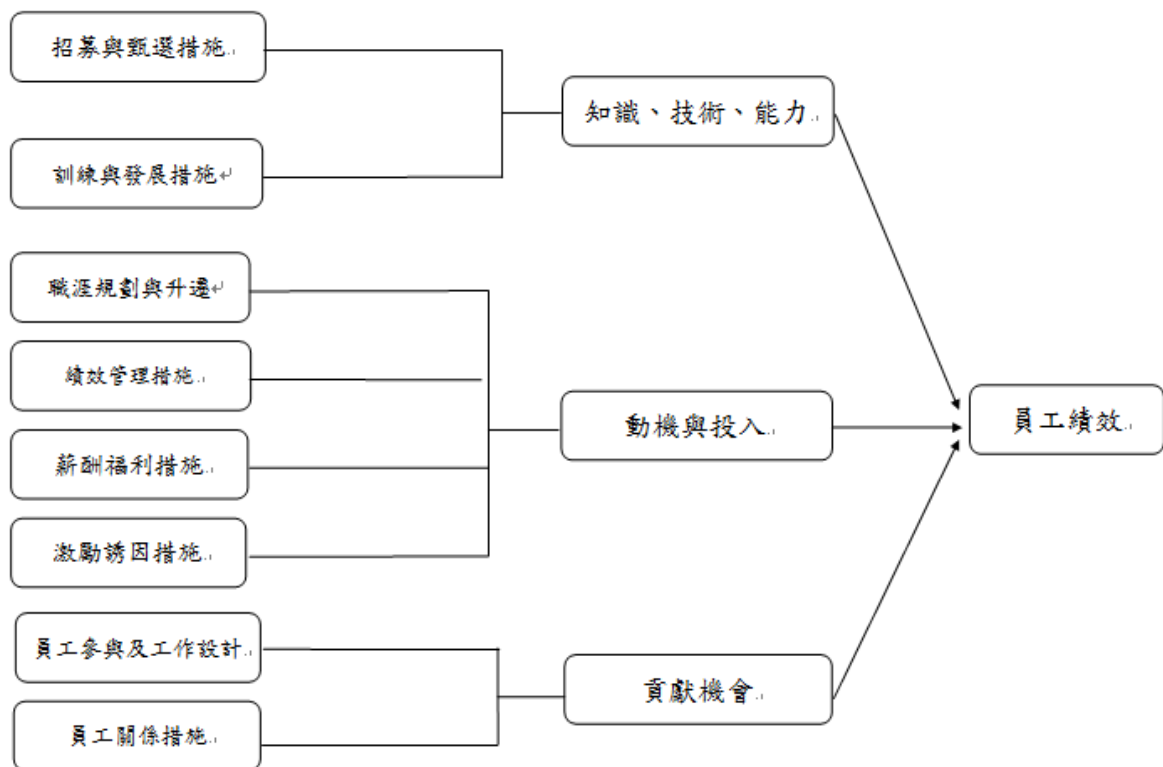
Jiang 等人(2012a)採用 AMO(Ability-Motivation-Opportunity)來建構人力資源管理之系統、政策與措施之架構應屬合乎理論邏輯。後續 Jiang 等人(2012b)在一



篇用後設分析方法驗證人力資源管理對組織績效之中介機制分析中，即以人力資源管理這三個政策主軸(AMO)做為高績效工作系統之三個代表變數，並依據人力資本與資源基礎理論，推論其對人才資本及員工動機之影響，進而提升營運績效與降低自願離職，最後帶來較佳之組織財務成效，其後設分析實證結果獲得支持。由於具備理論合理性與實證有效性，因此，本研究計畫，亦將以 AMO 架構及高績效工作系統之內涵，來建構人力資源管理系統，並加以測量。

今(2013)年 7 月 Posthuma, Campion, Masimova, 及 Campion 在 Journal of Management 發表一篇有關高績效工作措施(HPWPs)如何分類的文章，作者將 1992 年到 2011 年發表的有同儕審查的 193 篇有關 HPWPs 的文章整理歸納出 61 項較常被納入的人力資源管理措施，並將之歸納成九個類目。其中招募與甄選歸成一大類，這與一般常見的分法一致(例如 Delery, Gupta, & Shaw, 1997; Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997)。因此，本研究計畫將 Jiang 等人(2012a)原先分成招募與甄選兩類，合併成招募與甄選。至於 Posthuma 等人(2013)與 Jiang 等人(2012a)歸類相同之類別有薪酬福利、工作設計、訓練與發展、績效管理、員工參與(或溝通)。在 Posthuma 等人(2013)的歸類中職涯規劃與升遷、及員工關係為 Jiang 等人(2012a)所未列入，由於其對員工之 KSAs 提升以及貢獻機會相當重要，因此本研究計畫乃將之納入，連同 Jiang 等人(2012a)原先歸類的激勵措施共八大類，其關係架構如圖二所示：

在 Posthuma 等人(2013)所檢視的 193 篇論文中共提到 61 種人力資源管理措施 2042 次。作者首先依各人力資源管理措施被提到之次數計算，接著比較 1992~2005 及 2006~2011 兩段期間該措施出現之次數，若後期比較大於前期，則記為「成長」。作者再另外將使用人力資源管理措施之地區分為盎格魯、儒家、拉丁歐洲、東南亞、及東歐五個地區，若該措施出現在三個地區以上，則記為『跨域』。



圖二.策略人力資源管理措施與員工作績效關聯圖

最後，Posthuma 等人(2013)將人力資源管理措施具「成長」與「跨域」兩項特性的稱之為「核心措施(core)」共有 14 項，例如績效付薪、分權化決策、工作保障……等。若人力資源管理措施在「成長」與「跨域」兩項特性中出現一項，稱為『廣泛(broad)措施』，共有 28 項。其餘不具任一「成長」或「跨域」特性者則稱之為「邊陲(peripheral)措施」，共有 19 項。Posthuma 等人(2013)之研究相當詳細且完整的將近 20 年來有關 HPWS 之研究所探討之各項措施加以整理；因此，本研究乃以該論文中所列「核心」與「廣泛」之措施為基礎，並參考其他相關之研究，例如 Jensen, Patel, & Messersmith (2013)、Kehoe & Wright (2013)、Combs, Hall, & Ketchen (2006)、及 Jiang 等人(2012b)等所引用之相關人力資源管理措施，做為本研究量測策略性人力資源管理措施之基礎。

#### 四、組織績效之衡量

一般策略性人力資源管理之研究均將組織績效視為多向度(multi-dimension)

的概念。例如，Dyer 及 Reeves(1995)將之分為四個主要要素：(1)人力資源效果，例如離職率、曠職率、個人或團體績效；(2)組織效果，例如生產力，生產品質、服務品質、及創新；(3)財務或會計效果，例如營收成長、資本投資報酬率或資產投報率；(4)資本市場效果適於公開上市公司之衡量，例如：股市價格或股東投報率，一般大多以對數值與資產毛報酬率 (gross rate of return on capital, GRATE) 做為指標。

同一年，Huselid(1995)在 AMJ 發表一篇探討人力資源管理效果之文章，亦採類似的分類方式，Huselid 衡量三個組織績效變項，分別是流動率、生產力、及財務績效，流動率進一步分成責任制(exempt employees)及非責任制(non-exempt employees)員工流動率，以及自願離職(辭職)及非自願離職(解雇或資遣)。生產力則是以人均營業額的對數來衡量。財務績效則是用 Tobin's Q (市場價值除以資產重置成本)的績效當指標。

Combs, Crook, 及 Shook (2005) 以 1980 到 2004 年間發表於 Strategic Management Journal (SMJ) 之 238 篇實證性的文章進行研究分析發現，在組織績效的衡量中以會計績效(例如資產報酬)的 52%最多，其次為營收成長率(17%)，再次為股市報酬(11%)、市占率(9%)、及組織存活機率(6%)。僅 1%使用人力資源指標，人力資源指標偏少原因，可能係作者以發表在 SMJ 之論文而非 HRM 期刊所致。

若我們以 Combs, Liu, Hall, 及 Ketchen (2006) 發表在 Personnel Psychology 的一篇以後設分析探討高績效工作系統之影響效果來看，他們所研究的 92 篇論文中，分析會計報酬的有 35 件，生產力的 32 件，留任率的 23 件，多向度績效指標的 22 件，成長率的 16 件，市場回報率的 8 件；分別分佈在人質、營運、及財務等三大類績效指標方面。

Jiang 等人 (2012b) 發表在 Academy of Management Journal 的一篇運用後設分析檢視人力資源管理對於組織績效影響之論文中將組織績效分為五大類，分別是(1)「人才資本」包括採用量表所測得的組織人才資本與勞動力之教育水平；(2)

「員工動機」包括工作滿意、組織承諾、組織氣候、知覺組織支持，以及組織公民行為等概念；(3)「自願離職率」僅包括辭職者但不包括被解雇或資遣者；(4)「營運績效」包括生產力、品質、服務、創新及總體營運績效指標；及(5)「財務績效」包括資產回報率、股東權益報酬率、市場回報率、營收成長、及總體財務績效等。

Jiang 等人 (2012b) 之組織績效分類不僅更完整，他們也指出策略性人力資源管理措施與各項組織績效指標並非等距之關係，應是有前後的順序影響關係。一般而言，策略性人力資源管理措施會先影響人力資源結果(例如：員工技能與動機)，因為這兩者之間關係最接近且較不可能受其他因素干擾。接著，人力資源成效進而影響(或中介)SHRM 對於生產力、品質、服務、與創新等營運效能，最終影響到第三層的財務績效(如前面圖二所示)。基於 Jiang 等人(2012b)之分析與論述更具合理性，因此，本研究計畫中有關組織績效之分類、量測、及影響關係之先後時間順序將採他們的方式來進行。

## **五、策略性人力資源管理與組織績效之關聯性**

### **1、策略性人力資源管理與人力資源成效**

誠如前述策略性人力資源管理措施若從 AMO 理論來規劃，則以技能促進為導向之人力資源管理措施，將有助於達成員工技術與能力水平及類型之最適狀況。例如，廣泛之招募與嚴謹之遴選措施將有助於引進擁有工作績效達成技能之新進員工，而隨後之訓練與發展則有助於進一步協助員工取得與本職或未來發展所需之技能，俾有效執行其任務。Delaney 及 Huselid (1996)即曾指出組織可以經由雇用具資格能力之員工或透過訓練改善現有員工之技能水平，來提高員工之能力水準。Cabello-Medina, Lopez-Cabrales, 及 Valle-Cabrera (2011)及 Takeuchi, Chen, 及 Lepak (2009)等之研究均發現組織採取完善之甄選措施並投入較多之訓練資源者其員工之人才資本相對也較優。

另方面，雖然「提升動機」與「增進參與」之人力資源管理措施並非以增進

員工知能為目標，但先前的研究(Cabello-Medina et al., 2011；Yang & Lin, 2009)指出具外部競爭力的薪酬制度，完善的福利，及工作保障有助於吸引具備資格條件者且能將他們留在組織內，並激發工作意願。此外，組織採工作團隊設計、員工參與管理、及彈性工作方案等人力資源管理措施將有助於員工彼此間分享知識以及學習新技能。不過，我們應可預期動機提升與參與增進之措施對於人才資本之影響效果較技能促進措施為弱。故：

假設 1. 策略性人力資源管理措施(促進技能、提升動機、增進參與)，對組織之人才資本累積有顯著之影響效果。

假設 1a. 「促進技能」之人資措施對組織人才資本累積之提升效果高於「提升動機」與「增進參與」之人資措施。

從組織行為的角度來看，SHRM 除了增進組織之人才資本外，它們也同時影響著員工的行為與態度，若這些作用普遍發生在員工身上，則產生人才資本、員工動機、與組織氣氛的集體改變，且將最終影響到組織績效(Birdi, Clegg, Patterson, Robinson, Stride, Wall, & Wood, 2008)。根據社會交換理論及互惠規範之觀點，當員工知覺組織的措施支持或有利於員工時，將會感到有義務予以回報及有意願付出更多心力在工作上。具體而言，組織若導入績效付薪、獎勵薪酬、內部優先晉升機會、及工作保障等「提昇動機」導向之人力資源管理措施，則較有可能促動員工之外部動機，努力工作以獲致獎酬。至於增進參與之 HR 措施，例如工作團隊、員工參與、及彈性工作排程等將有助於激發員工的內在動機，鼓舞同仁追求更高的工作挑戰(Ryan & Deci, 2000)、更努力工作(Hackman & Oldham, 1976)、更主動更積極(Parker, Williams, & Turner, 2006)。無可否認，「技能促進」導向之 HR 措施由於能有效提升員工技能，進而協助員工之職涯發展以及取得晉升機會，進而誘發其工作動機及展現較佳之組織公民行為(Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990)。不過，技能促進導向之 HR 措施終究較為間接，且其效果亦需建立在其他兩個導向措施之推動上，因此其對動機及行為之影響效果相

對會較弱。

假設 2. 策略性人力資源管理措施(促進技能、提昇動機、及增進參與)對員工之工作投入有顯著之影響效果。

假設 2a. 「提升動機」之人資措施與員工工作投入之影響效果高於「促進技能」與「增進參與」之人資措施。

假設 3. 策略性人力資源管理措施(促進技能、提昇動機、及增進參與)對組織公民行為有顯著之影響效果。

假設 3a. 「增進參與」之人資措施與組織公民行為之影響效果低於「促進技能」與「提升動機」之人資措施。

## 2、策略性人力資源管理措施與組織氣氛

組織氣氛(員工留任、士氣、與滿意等)也是人力資源成效指標之一，不過它的影響順序應是在人才資本與工作投入、及組織公民行為之後(Jiang 等人, 2012b)。先前的研究(Batt & Colvin, 2011；Gardner, Wright, & Moynihan, 2011；Huselid, 1995)指出 SHRM 各項增進員工之技能、提升工作動機，及增加員工參與等措施與員工之自願離職呈現顯著負相關。若干研究指出此一負向關聯主要乃透過 SHRM 措施產生員工與組織之情緒連結(例如 Gardner et al., 2011)，意即 SHRM 措施增進員工之工作動機，提升工作滿意度並降低離職之意願。此外，組織在各項人力資源管理措施之投入，意味著組織重視員工之價值並希望與員工建立長期的僱用關係，使得員工滿意目前之工作、留任之意願提高、組織之士氣提昇，因此：

假設 4. 策略性人力資源管理措施(促進技能、提昇動機、增進參與)對組織氣氛(員工留任、士氣、與滿意等) 有顯著之影響效果。

### 3、人力資源管理成效與組織氣氛

另方面，根據人才資本理論及資源基礎理論觀點，組織對於本身特性所培養之人才資本，由於其不可移動性因此較不易與組織割離。此外，若員工具備較佳之知能以及較高之工作投入時，較能達成組織之需求，較易取得正面之績效評核，較佳之升遷機會及參與決策，因此有助提高工作之滿意度、及降低離職之可能性。再者，組織中員工之若有高的工作投入度，對組織之承諾度相對亦提昇；另外，組織內員工若能展現公民行為(合作、分享、與附互助)，則組織成員之凝聚力與向心力會較佳，組織士氣會提升，帶動整整體的組織分為。因此，可以預期組織中之「人才資本」、「員工工作投入」、與「組織公民行為」三項人力資源成果有助於組織氛圍之提升。故：

假設 5. 「人才資本」、「員工工作投入」、與「組織公民行為」三項人力資源成果對組織氣氛(員工留任、士氣、與滿意等)有顯著之影響效果。

### 4、策略性人力資源管理措施與營運效能

前面提及 Wright & McMahan(1992)指出策略性人力資源管理是一系列有計畫的人力資源配置與活動，目的在於協助組織達成營運績效與財務目標。SHRM 中「增進技能」導向措施強調有效度的招募與甄選以遴選具備工作意願與願意承擔責任之人員，同時提供廣泛與跨功能之組織相關技能訓練與發展機會，透過提升員工的相關職能，讓員工能在最有成本效益的方式下提供高品質的產品與服務，適應變革並透過產品與流程創新提升公司競爭力 (Birdi et al., 2008)。

「增進參與」導向之 SHRM 措施提供員工更多參與決策機會，例如透過工作豐富化及組織扁平化增加員工自主性，有助於快速回應客戶需求，增進決策效率並提升客戶服務品質，減少不必要之監督與其他成本。又如團隊運作方式及經常性的腦力激盪會議或問題解決小組等措施將有助於員工彼此分享知識與經驗，提升產品品質與服務效能。「動機提升」導向之人力資源管理措施，則透過

目標與結果導向之績效評核，讓員工工作之努力方向與營運目標取得一致，同時運用績效付薪之獎勵方案，讓員工與工作團隊能積極追求最佳之工作績效。因此，假設如下：

假設 6. 策略性人力資源管理措施(促進技能、提升動機、增進參與)對組織營運效能(生產力、品質、營收成長等) 有顯著之影響效果。

## 5、人力資源管理成效與營運效能

除了 SHRM 三個導向之措施對營運成效有直接影響外，SHRM 也有可能經由「人才資源」與「員工工作投入」與「組織公民行為」影響營運績效。人力資本理論與資源基礎觀點認為人才資本是生產力的主要決定因素(Dess & Shaw, 2001)，而且是組織競爭優勢的來源，當組織之人力資源對組織而言是有價值又獨特的，難以取代且不是競爭對手可輕易模仿時，擁有高素質人才資源之組織較有可能達成組織的營運目標(例如高生產力、高品質、較佳服務與創新等)，Crook 等人(2011) 的研究結果支持此一論述。

行為學派則認為員工若沒有意願發揮其聰明才智，當有好的人才資本仍無法成事。因此，組織成員必須有足夠之內外在動機以及彼此間展現良好的組織公民行為，方能激發員工可欲之工作行為及專注的投入以達成營運成效。先前研究(Chung & Liao, 2010; Sun, Aryee, & Law, 2007) 顯示正向的工作態度(例如組織承諾、工作投入)及正向的工作環境知覺(例如組織支持)中介高績效工作系統與營運績效之關係。同樣的，組織內員工若離職率低，工作經驗與知識之累積較容易，員工若有較高之工作滿意度與教佳之士氣，這些良好的組織工作氛圍應有助於組織之營運績效提升。因此，本研究假設：

假設 7. 「人才資本」、「員工工作投入」、與「組織公民行為」三項人力資源成果對組織營運效能(生產力、品質、營收成長等) 有顯著之影響效果。

假設 8. 組織氣氛(員工留任、士氣、與工作滿意等)對組織營運效能(生產力、品質、營收成長等) 有顯著之影響效果。



## 6、營運管理措施與組織營運績效

討論策略性人力資源管理措施與組織營運績效之關係時，不可忽略其他營運管理措施之影響，其中整合製造(integrated manufacturing)及精實生產(lean production)為兩類最常被提到的組織競爭優勢來源之營運管理措施 (Birdi et al., 2008)，其中整合製造包括全面品質管理、及時生產、及先進製造技術，精實生產有時則包括伙伴供應鏈關係。由於及時生產與先進製造技術較常於製造業中導入，而本研究對象包括製造業與服務業；因此本研究僅以營運管理措施中的全面品質管理進行分析。

全面品質管理的概念是建立在品質控制必須是生產或服務過程的一部分，亦即人人有責而非僅限於品管部門。其主要的工作項目包括持續改善以減少浪費，第一次就將事情做對，不斷的量化分析品質偏離之因素並找出解決對策，全面品質管理不僅有助減少浪費、排除重工成本、並帶來品質的價格效益。

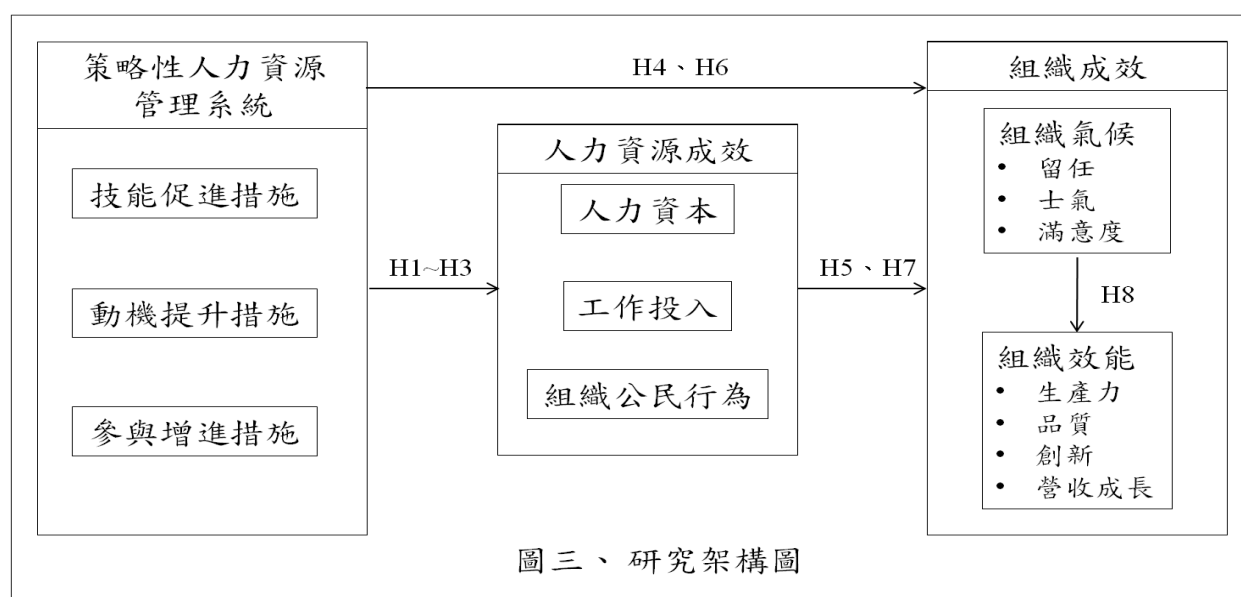
除了全面品質管理之外，Kaplan 及 Norton (1996) 兩位所倡導的平衡計分卡(balance score card)亦是近年來許多企業積極導入的策略性管理工具，平衡計分卡不僅兼顧財務、顧客、流程、及學習與創新的評量，更注重各績效構面之驅動關係，導入平衡計分卡之企業不僅能協助個人與企業之目標取得一致，且能讓內部之流程更精進更有效率以滿足客戶之需求，因此，我們預期全面品質管理與平衡計分卡等營運管理措施對組織營運績效將有正面之影響，故：

假設 9. 組織落實採行較佳之經營管理措施(TQM, ERP, MBO, BSC…等)者，其營運效能較佳。

## 六、研究方法

### 1. 研究架構

圖三所示為本研究之各重要假設及所擬探討之各變項間關係架構：



## 2. 變項量測

### (1). 策略性人力資源管理系統

本研究計畫以 Jiang 等人(2012a, 2012b)採 AMO 模式所建構之人力資源管理系統架構為基準，並參考 Combs, Hall, & Ketchen (2006), Jensen, Patel, & Messersmith (2013), Kehoe & Wright(2013)，及 Posthuma 等人(2013)所引用之各項人力資源管理措施，以三個構面、六大類、18 題題項做為策略性人力資源管理系統測量之操作性定義，採由人力資源部門主管從執行面角度以 Likert 5 點量表進行評估。此三個構面及題項如下：

1. **技能促進措施構面：招募任用類：**(1). 本公司會檢視各項招募管道的有效性，並透過適當的管道來招募員工。(2). 本公司大部分職缺會使用心理測驗、職能量表、或適性量表等作為甄選工具。(3). 本公司會對招募甄選工具的有效性進行評估與修正。**訓練與發展：**(1). 本公司員工每年接受訓練的時數較同業高。(2). 本公司投入之員工訓練發展費用較同業高。(3). 本公司於每項訓練執行完後都會評估其訓練成效。

2. **動機提升措施構面：績效管理類：**(1). 本公司以關鍵績效指標(KPI)、職

能、及行為等綜合績效指標作為員工績效的評估標準。(2). 本公司的主管會定期或不定期與部屬討論其工作進度與內容及需改善之處。(3). 本公司的績效評估系統使用多元（主管、同儕、顧客、部屬等）的資訊來源。**職涯與升遷類**:(1). 對於大部份職位補缺，本公司會先以內部升遷（或調動）的方式填補，若無適當之人員才進行對外招募。(2). 本公司的升遷標準以員工的績效表現與能力高低做為最優先考量。**薪酬獎勵類**:(1). 以相同職位而言，本公司大部份員工之薪資水平比同業來的高。(2). 本公司員工所領到的各類獎金係根據公司的獲利狀況而定。(3). 本公司員工之薪資獎金係依員工的績效表現而定。(4). 本公司所提供的福利大部分比同業來的好。

3. **參與增進措施構面：員工參與類**:(1). 本公司定期實施員工意見調查做為管理改善之參考。(2). 本公司大部分同仁會參加品管圈、問題解決小組、及自我管理團隊等活動。(3)本公司主管會經常與部屬分享公司重要決策資訊。

## **(2). 人才資本**

本研究計畫採用 Subramaniam & Youndt (2005)；及 Youndt, Subramaniam, & Snell (2004)，對於人才資本之測量方式，其有 3 題，包括「我們的員工擁有高度的專業技能」、「我們的員工被各界普遍認為是同業中最優秀的」、「我們的員工經常提出建設性的建議與提案」。以 Likert 5 點量表進行評估。

## **(3). 員工工作投入**

員工工作投入程度之測量問項採取 McClean & Collins (2011)所設計的員工努力(effort)題項，包括：「本公司員工努力的程度超過本職的任務要求」、「本公司員工願意付出額外努力以追求更好的工作成效」、「本公司員工會嘗試各種方法以追求更好的工作成效」共三題。以 Likert 5 點量表進行評估。

## **(4). 組織公民行為**

組織公民行為的測量則參考 Gong, Chang, & Cheung (2010)及 Podsakoff et al., (1990)的集體組織公民行為問項，例如「本公司員工能與其他人員合作共同解決問題」、「本公司員工樂於協助其他同事完成任務」、「本公司員工樂於彼此相互學習與分享知識與經驗」共三題。以 Likert 5 點量表進行評估。

#### **(5). 組織氣氛**

本變項資料請人力資源部門評估在過去三年，相較於其他同業在下列各項目，您覺得公司的表現如何？1.員工留任率、2.員工士氣、3.員工滿意度。以 Likert 5 點量表進行評估。

#### **(6). 營運管理措施**

營運管理措施包括全面品質管理及平衡計分卡等，本研究將參考 Birdi 等人 (2008) 之測量方式，請教人力資源部門主管該公司導入 1. 目標管理(MBO)、2. 企業資源規劃(ERP)、3. 平衡計分卡(BSC)、4. 全面品質管理(TQM)、5. 精實生產系統(Lean Production)、6.六個標準差(6 Sigma)等六項營運管理措施之落實執行程度等。以 Likert 5 點量表進行評估。

#### **(7). 營運效能**

營運效能指標參考 Zhou, Hong, & Liu(2013)之方式，請人力資源部門評估在過去三年，相較於其他同業在下列各項目，您覺得公司的表現如何？1.員工生產力、2. 產品品質 3. 產品創新、4. 服務效能、及 5. 營收成長力。以 Likert 5 點量表進行評估。

#### **(8). 控制變項**

本研究將納入組織規模(員工人數之對數)做為控制變項。

### **3. 研究對象**

由於本研究最後年度將分析策略性人力資源管理措施對組織財務績效之影響，目前國內企業財務指標透明度較高且較易取得資料的多屬上市、上櫃公司，且這些公司組織規模較大，亦較可能導入 SHRM 措施，故本研究將以國內上市、

上櫃公司做為研究對象。本研究於 104 年 10 月自上市公司中隨機抽取 600 家 (60%)，上櫃公司隨機抽取 400 家(40%)，共 1000 家之人資主管郵寄問卷，共回收 275 份回卷，其中 4 份填答不完整，排除後共 271 份有效問卷，有效回收率為 27.1%。其中上市回收 162 家占 59.8%，上櫃回收 109 家占 40.2%，兩組群回收率極為接近，顯示回收樣本具有母體之代表性。

回收樣本之上市櫃公司中，成立未滿 20 年的有 77 家約占 28.4%，20 年以上、30 年未滿的企業有 74 家(27.3%)，30 年以上、50 年未滿的企業有 85 家約占 31.4%，成立 50 年以上的企業有 35 家約占 12.9%，全體受訪企業平均成立年數為 30 年。在員工人數方面，未滿 200 人之企業有 88 家約 32.5%，200 人以上 500 人未滿的有 69 家(25.5%)，500 人以上未滿 1000 人的有 48 家(17.4%)，1000 人以上的有 66 家約占 24.4%，全體受訪企業平均員工人數為 1,820 人，顯示員工人數規模差異甚大。填答問卷者中管理師、資深管理師、專員、資深專員等者共有 131 位，約占 48.3%，職稱為經理、資深經理、副處長、處長、協理、及副總經理者共有 140 位，約占 51.7%。

## 七、研究結果

本研究主要變數的衡量，係以問卷做為測量工具，為評估量表是否優良，本研究先檢測各變數之內部一致性(Cronbach  $\alpha$ )，檢視量表是否能測量單一概念，以及組成量表題項之內部一致性程度。根據 Nunnally(1978)之觀點，Cronbach  $\alpha$  值大於 0.7 比較具有可信度。經驗證分析發現，本研究之分析變項內部一致性介於 0.784 ~ 0.910 之間(詳如表 1)，顯示本研究各變項之內部一致性均屬可接受之標準以上。

表 1. 各變項之內部一致性檢測

| 變項     | 題數 | Cronbach $\alpha$ | 平均值  | 標準差   |
|--------|----|-------------------|------|-------|
| 技能促進措施 | 6  | 0.784             | 3.39 | 0.725 |

|        |   |       |      |       |
|--------|---|-------|------|-------|
| 動機提升措施 | 9 | 0.836 | 3.57 | 0.609 |
| 參與增進措施 | 3 | 0.804 | 2.99 | 0.885 |
| 人力資本   | 3 | 0.806 | 3.67 | 0.689 |
| 工作投入   | 3 | 0.910 | 3.64 | 0.771 |
| 組織公民行為 | 3 | 0.898 | 3.89 | 0.729 |
| 經營管理措施 | 6 | 0.830 | 2.98 | 0.841 |
| 組織氣候   | 5 | 0.859 | 3.35 | 0.808 |
| 組織營運效能 | 5 | 0.901 | 3.54 | 0.735 |

由於各變項之題項內部一致性均在良好以上之水平，接著本研究將各變數之測量題項加總平均，各變項之平均值與標準差如表 1 所示。整體而言，國內上市櫃公司在策略性人力資源管理表現中，以動機提升措施(績效管理、職涯發展與升遷，及薪酬福利)較佳(3.57)，略高於普通 3.5，其次為技能促進(招募任用與訓練發展)措施(3.39)，但是員工參與措施則明顯偏於(2.99)。

在人力資源成果部分，各企業之評價則不差，較高的為員工能展現組織公民行為(3.89)，公司之人力資本亦佳(3.67)，企業內員工之工作投入評價(3.64)亦在可接受水準。

在各項經營管理專案，例如 MBO , ERP , BSC , TQM ,精實生產系統(Lean production),及 6 Sigma 採用及執行程度方面，上市櫃公司之平均得分僅 2.98，顯示國內企業在推動較新的管理措施或專案方面仍不理想。

至於企業在員工留任、士氣，及滿意度等組織氣候指標之同業競爭力評價平均值僅達 3.35，尚有提升空間。倒是在生產力、產品品質、創新、服務效能，及營收成長率等「組織營運效能」方面，與同業比較起來則在中間水平(3.54)。

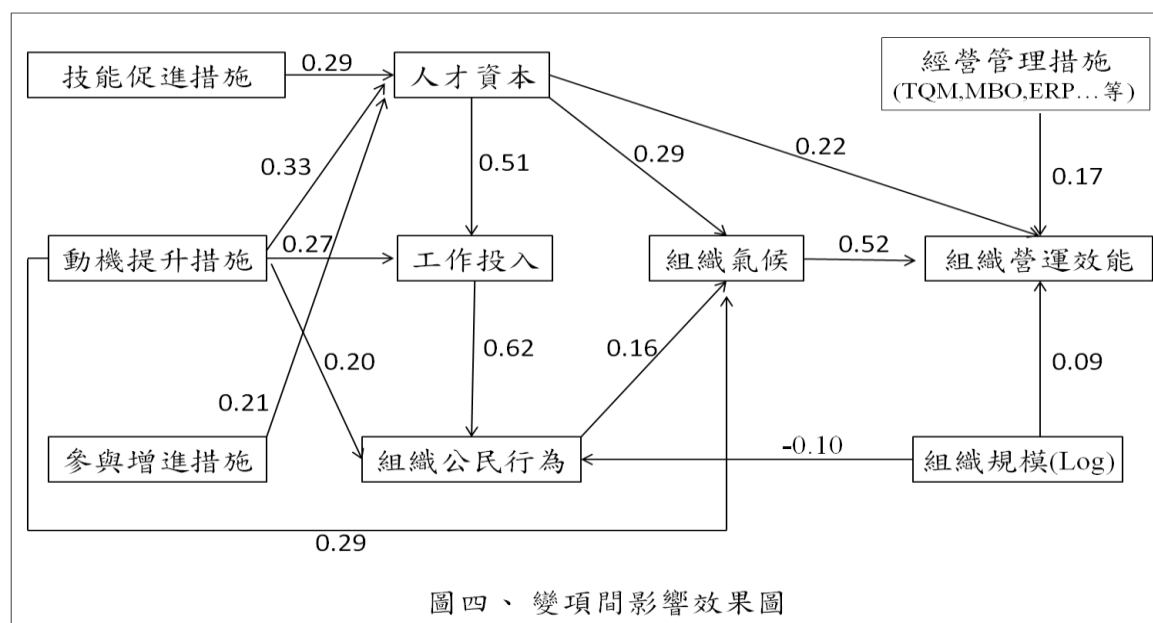
為了驗證策略人力資源管理與人力資源成效及組織成效之關係，本研究採用線性結構方程模式(LISREL)進行整體模型之檢測，其中三大策略人資措施、經營管理措施、及組織規模(員工人數對數值)為外生變項，人力資本、工作投入、組織公民行為、組織氣候、與組織效能為內生變項，經刪除未達顯著之影響效果鍊結，並參考修正指標納入具影響效果之影響鍊後，最終之模型適合度指標驗證結果如表二所示。其中，不管是卡方檢測( $X^2$  test)、適合度指標(Fitness Indicator)、或替代指標的表現均在良好程度，顯示本研究之最終模型在詮釋變項間之關係是合適且可接受的。

表二 本研究最終模型之適合度指標驗證

| 契合指標                   | 標準值       | 本模式             |
|------------------------|-----------|-----------------|
| $X^2$ test             |           |                 |
| • $X^2$ test           | $p > .05$ | $p = 0.39$ (良好) |
| • $X^2/df$             | $< 2$     | 1.06 (良好)       |
| Fitness Indicator      |           |                 |
| • GFI                  | $> .9$    | 0.98 (良好)       |
| • AGFI                 | $> .9$    | 0.96 (良好)       |
| • NFI                  | $> .9$    | 0.99 (良好)       |
| Substitution Indicator |           |                 |
| • RMSEA                | $< .05$   | 0.001 (良好)      |
| • Critical N           | $> 200$   | 271 (良好)        |

圖四所示為 LISREL 之整體模型估計結果，變項間具有顯著影響效果者以箭頭顯示其影響方向，數字則標示標準化迴歸係數，代表影響變項變動一個標準差，被影響變項產生多少單位之標準差影響效果。從圖四可以看出三個策略人力

資源管理措施對人才資本提昇都有顯著之推動效果，本研究假設 1 獲得支持，但在提升人力資本上，動機提升措施效果最強(0.33)，其次為技能促進措施(0.29)，最後才是參與增進措施(0.21)，本研究假設 1-1 預測「技能促進措施」，效果最強，未獲支持。



本研究假設 2 原預期三項策略人力資源管理措施均有助於提升員工之工作投入，不過，驗證結果僅「動機提升措施」對員工工作投入有顯著之正向效果，技能促進與參與增進措施之影響均未達顯著水準，所以假設 2 僅獲部分支持，倒是假設 2-2，預期「動機提升措施」效果大於其他 2 個措施是正確的。

同樣的，在「組織公民行為」之影響效果上僅「動機提升措施」有達顯著，所以假設 3 亦僅部分支持。另外，假設 3-1 本來預期公司若能讓部屬隨時接收到公司決策資訊、實施員工意見調查，並參加公司團隊活動這些「參與增進措施」，對員工展現組織公民行為應高於技能促進與動機提升措施，但研究發現「動機提升措施」才是最重要之影響組織公民行為之因素，假設 3-1 未獲支持，顯示公平且完善的績效管理，升遷與獎酬措施才是強化同事互助合作，樂於分享知識與經驗的誘因來源，而非單純的員工意見調查、團體活動與資訊分享等參與措施。



在人力資源成效的三個內生變數中，本研究並未預期假設其間關係，不過 LISREL 結構模型分析顯示企業「人力資本」越佳，員工之「工作投入」程度越高( $\beta=0.51$ )。再者，企業之員工「工作投入」程度越高，其員工所展現的「組織公民行為」水平也越高( $\beta=0.62$ )。這樣的額外發現，對人力資源管理工作人員深具管理的意義與啟發。

在組織成效指標中，本研究用兩個代理變數：組織氣候(員工留任、士氣、與滿意)及組織營運效能(生產力、品質、創新、及營收成長)。結構方程模型驗證結果顯示策略人力資源管理措施中，僅「動機提升措施」對組織氣候有顯著影響( $\beta=0.29$ )，但「技能促進」與「參與增進」措施則不明顯，故假設 4 僅獲致部分支持。

另方面，人力資源成效指標之「人才資本」及「組織公民行為」都對「組織氣候」有顯著正向之提升效果，但員工「工作投入」程度對「組織氣候」之影響則不明顯，顯示假設 5 亦僅部分支持。

最後，在影響企業組織營運效能(生產力、品質、營收成長)之因素方面，策略性人力資源管理三項措施(技能促進、動機提升、參與增進)均未有顯著之影響(故假設 6 不成立)，但人力資源成效中之「人力資本」對「組織營運效能」則有顯著之正向影響，所以可以看出策略人力資源措施係經由提升人力資本，再間接影響到組織營運效能。另外，「組織氣候」則對「組織營運效能」則有著顯著正向影響效果( $\beta=0.52$ )，故假設 8 成立。

本研究架構模型驗證策略人力資源管理與組織營運效能之關係，由於影響組織營運效能者尚包括組織是否具備良好的經營管理能力或技能，以及組織規模；因此，本研究將這兩個納入作為控變項，確實也發現，良好的「經營管理措施」，如 TOM, ERP, MBO...等技術與工具之導入與實施，確實有助於提升組織營運效能( $\beta=0.17$ )，組織規模(員工人數)越大者，其營運效能也越佳( $\beta=0.09$ )。但排除這些因素的影響後，本研究證實策略人力資源管理措施、人力資源成效與組織營運效能確實存在直接與間接之影響關係。

表三將影響人力資源成效與組織成效之因素及其影響效果做一總整理。表三顯示，本研究模型可解釋「組織營運效能」60%的變異量，影響力最大者為組織氣候(0.52)、人力資本(0.40)、及動機提升措施(0.31)。其次，本研究模型能解釋39%「組織氣候」之變異量，最大的影響力來源分別為動機提升措施(0.46)、人力資本(0.34)、及組織公民行為(0.16)。

表三、影響人力資源與組織成效之因素總效果表

| 影響變項           | 依 變 項 |      |        |       |        |
|----------------|-------|------|--------|-------|--------|
|                | 人才資本  | 工作投入 | 組織公民行為 | 組織氣候  | 組織營運效能 |
| <b>控制變項</b>    |       |      |        |       |        |
| 組織規模           |       |      | -0.10  | -0.02 | 0.08   |
| 經營管理措施         |       |      |        |       | 0.17   |
| <b>外生變項</b>    |       |      |        |       |        |
| 技能增進措施         | 0.23  | 0.12 | 0.07   | 0.08  | 0.09   |
| 動機提升措施         | 0.33  | 0.44 | 0.47   | 0.46  | 0.31   |
| 參與增進措施         | 0.21  | 0.11 | 0.07   | 0.07  | 0.08   |
| <b>內生變項</b>    |       |      |        |       |        |
| 人力資本           |       | 0.51 | 0.31   | 0.34  | 0.40   |
| 工作投入           |       |      | 0.62   | 0.10  | 0.05   |
| 組織公民行為         |       |      |        | 0.16  | 0.08   |
| 組織氣候           |       |      |        |       | 0.52   |
| R <sup>2</sup> | 0.45  | 0.51 | 0.55   | 0.39  | 0.60   |

在人力資源成效之影響方面，最能提高「組織公民行為」的要素為工作投入

(0.62)、動機提升措施(0.47)、及人力資本(0.31)；能提升員工「工作投入」程度之要素為人力資本(0.51)及動機提升措施(0.44)；最後，影響人力資本水平的主要要素為動機提升措施(0.33)、與技能增進措施(0.21)。

## 八、結論與建議

本研究主要目的在建構一個完整且清晰的策略性人力資源管理措施對組織績效影響之流程與機制。首先，經由文獻的分析與整理，本研究歸納出策略性人力管理三個功能機制，包括技能促進措施(招募任用、訓練發展)、動機提升措施(績效管理、職涯發展與升遷、薪酬福利獎勵)、及參與增進措施(員工參與)。本研究預期策略人資經由這三個機制分別或聯合提升組織的人才資本、員工的工作投入程度，以及組織公民行為的展現...等等，本研究稱之為「人力資源成效」。最後，良好的「人力資源成效」則產生較佳之「組織氣候(留任、士氣、滿意度)」及「組織營運效能(生產力、品質、創新、營收成長)」。

本研究以國內上市櫃公司為研究對象，隨機抽樣寄發上市公司 600 份，上櫃公司 400 份問卷，各回收 162 及 109 家，兩者之回收與寄發比例極為接近，顯示樣本具有一定之母體代表性。就回收問卷取得之資訊，利用 SPSS 及 LISREL 統計套裝軟體工具進行分析，本研究獲致如下幾點重要結論與管理建議。

1. 企業若要提升員工生產力、產品品質、創新、服務效能、及營收成長等營運效能，可採取之具體作法為：

(1) 導入較佳的管理工具與技術，例如目標管理、企業資源規劃(ERP)、平衡計分卡、全面品質管理(TQM)...等。

(2) 維持較佳的組織氣候，包括提高員工留任的意願與比率，鼓舞同仁士氣、並透過管理改善來提高員工工作滿意度。

(3) 培養良好的人才資本，員工必須擁有高度的專業技能，相對其他同業來得優秀，鼓勵員工經常提出建設性的建議與提案。

2. 企業若要提高員工留任率、員工士氣及員工滿意度等組織氣候，則應採取：

- (1) 導入良好的動機提升措施，並落實執行；這部份包括建構良好的績效管理制度，例如以 KPI、職能、及行為等綜合績效指標做為評核標準，主管與部屬定期或不定期討論工作進度，並尋求改善之道。在職涯發展與升遷方面，以內部晉升優先，並以績效表現及能力為晉升之考量標準。另外，在薪酬獎勵方面，採市場高位的薪酬政策，依公司獲利及個人表現訂定獎勵薪酬，以較大的變動薪方式設計及激勵同仁之工作表現。
  - (2) 建構組織較佳的人才資本，同仁擁有高度的專案技能，及樂於提出建設性的建議與提案。
  - (3) 鼓勵員工展現良好的組織公民行為；培養同仁與他人合作共同解決問題能力，樂於協助其他同事完成任務，同仁彼此樂於相互學習並分享知識與經驗，都有助於提高組織氣候。
3. 企業若要增進同仁展現組織公民行為，包括與其他人員合作共同解決問題，樂於協助其他同事完成任務，及能彼此相互學習與分享知識與經驗，則可從以下方式著手：
- (1) 建立一套以績效為導向的獎酬升遷考核制度，除薪酬福利要具有競爭力之外。獎酬應依公司獲利及個人績效來決定，職位出缺優先以內部晉升為考量，並以同仁績效表現與能力高低為升遷標準，建立目標明確的績效標準，主管應定期或不定期與同仁討論工作進度，並尋求最佳之工作改善方案。
  - (2) 提高員工的工作投入度，包括努力的程度超乎本職之要求，願意付出額外的努力，及嘗試各種方法以追求更好的工作成效，都有助於組織公民行為的展現。
4. 企業若要提升同仁的工作投入度或工作敬業度，則可採取以下措施：
- (1) 建立一套以績效為導向的獎酬升遷考核制度，其方式如前節 3. (1) 所述。
  - (2) 建構組織較佳的人才資本也有助於提升同仁之工作投入度，亦即當員工擁有高度之專業技能，且能經常提出建設性的建議與提案時，自然會對

工作產生認同，進而敬業工作。

5. 企業建構卓越的人才資本，一直是人力資源管理部門的目標，本研究發現，教科書上所提之策略人力資源管理方案與措施確實有助於提高組織的人力資本，它們依影響力高低依序是：

- (1) 動機提升措施：完善的績效管理方案，包括明確的關鍵績效指標、經常性的工作回饋與溝通、多元的績效資訊來源；內部晉升優先政策及績效能力導向的升遷標準；具競爭力的薪酬福利及績效付薪方案等。
- (2) 技能促進措施：有效的招募管道及甄選工具，經常性評估招募甄選工具的有效性並改善。樂於投資員工之教育訓練，並對訓練投資評估其成效，不浪費訓練資源。
- (3) 員工參與增進措施：定期實施員工意見調查做為管理改善參考，辦理並要求同仁參與品管圈、問題解決小組，及自我管理團隊活動；同時，主管也要經常與部屬分享公司重要決策資訊，凝聚全體同仁對組織的向心力。

## 九、參考文獻

- Agarwala, T. 2003. Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14: 175-197.
- Arthur, J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- Batt, R. 2002. Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45: 587-597.
- Batt, R., Golvin, A. J. S., & Keefe, J. 2002. Employee voice, human resource practices, and quit rates: Evidence from the telecommunications industry, *Industrial & Labor Relations Review*, 55: 573-594.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. 1998. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*: 53-101. Greenwich, GT: JAI Press.

Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C., Wall, T., & Wood, S. 2008. The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study, *Personnel Psychology*, 61:467-501.

Cabellec-Medina, C, Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. 2011. Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *International Journal of Human Resource Management*, 22: 807-828.

Chuang, C, & Liao, H. 2010. Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personal Psychology*, 63: 153-196.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59: 501-528.

Combs J. G., Crook T.R., & Shook, C. L. 2005. The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In Ketchen, D.J., Bergh, D.C. (Eds.), *Research methodology in strategy and management* (Vol. 2, pp. 259–286). Oxford, UK: Elsevier.

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39: 949-969.

Delery, J. E., Gupta, N., Sbaro, J. D., Douglas Jenkins, J. G., & Ganster, M. L. 2000. Unionization, compensation, and voice effects on quits and retention, *Industrial Relations*, 39: 625-645.

Dess, G. G., & Shaw, J. D. 2001. Voluntary turnover, social capital, and

organizational performance. *Academy of Management Review*, 26: 446-456.

Dyer, L., & Reeves, T. 1995. Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6: 656-670.

Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. 2011. The impact of motivation, empowerment, and skill enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personal Psychology*, 64: 315-350.

Gong, Y., Ghang, S., & Gheung, S. Y. 2010. High performance work system and collective OGB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20: 119-137.

Gong, Y., Law, K. S., Ghang, S., & Xin, K. R. 2009. Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94: 263-275.

Guest, D. E. 2011. Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1):3-13.

Guthrie, J. P. 2001. High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44: 180-190.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16, 250–279.

Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.

Ichniowski, G., Shaw, K., & Prennushi, G. 1997. The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87: 291-313.

Iverson, R. D., & Zatzick, G. D. 2011. The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees' morale and welfare

in high-performance work systems. *Human Resource Management*, 50: 29-44.

Jensen, J. M., Patel, P. C., Messersmith, J. G. 2013. High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6): 1699-1724.

Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. 2012a. Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22: 73-85.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. 2012b. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6):1264-1294.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1996. The balance scorecard: Translating strategy into action, Harvard Business School Press.

Kehoe, R., & Wright, P. 2013. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2): 366-391.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, G. A., Andrade, L. S., & Drake, B. 2009. Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19: 64-85.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. 2006. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25: 217-271.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. 1999. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24: 31-48.

MacDuffie, J. P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.

McClean, E., & Collins, C. J. 2011. High-commitment HR practices, employee effort,



and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human Resource Management*, 50: 341-363.

Marler, J., & Fisher S. 2013. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management, *Human Resource Management Review*, 23: 18–36.

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Parker, S. K., Williams, H., & Turner, N. 2006. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636–652.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2): 107–142.

Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. 2013. A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5): 1184-1220.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55: 68-78.

Snell, S., Shadur, M. A., & Wright, P. M. 2001. Human resources strategy: The era of our ways. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Ed.), *The Blackwell handbook of strategic management*: 627–649. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Subramaniam, M., & Youndt, M. A. 2005. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48:450-463.

Subramony, M. 2009. A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48: 745-768.

Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. 2007. High performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50:558-577.

Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. 2009. Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high performance work systems on employees' attitudes.

*Personnel Psychology*, 62: 1-29.

Wright, P. M., & Boswell, W. R. 2002. Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28: 247-276.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. 2001. Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27: 701-721.

Wright, P. M., & McMahan, G. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2): 295-320.

Yang, G., & Lin, G. Y. 2009. Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 20: 1965-1984.

Yoimdt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. 2004. Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41: 335-361.

Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. 2005. High performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90: 77-93.

Zhou, Y., Hong, Y., & Liu, A. J. 2013. Internal commitment or external collaboration? The impact of human resource management systems on firm innovation and performance. *Human Resource Management*, 52(2):263-288.