

# 人力資源管理策略化程度與組織績效 關係探討

黃同圳

中央大學人力資源管理研究所

(收稿日期：85 年 9 月 23 日；第一次修正：85 年 11 月 21 日；  
接受刊登日期：85 年 12 月 11 日)

## 摘要

本研究之目的在於探討國內企業目前人力資源管理工作策略化的程度，有無產業與組織特性間的差異，以及人力資源管理策略化程度跟組織績效之間的關係。研究結果發現受訪樣本中有 44% 可歸類為策略型，屬於策略化程度較高者；44% 可名之為管理型，屬於策略化程度居中者；另外有 12% 可稱為作業型，仍停留在傳統人事管理作業型態。在台美商企業人力資源管理策略化程度顯著地高於本土及日式企業，資本額高低與策略化程度亦有明顯的正相關，服務業雖比製造業有較高的策略傾向，但差異未達顯著程度。在組織績效方面，策略型企業在行為面績效、財務面績效、及整體表現三個指標均明顯優於管理型與作業型，管理型企業在員工行為面績效優於作業型，研究結果支持策略性人力資源管理的論點。

關鍵詞：策略性人力資源管理，組織績效，人力資源管理，台灣

## 壹 前言

隨著人力資源管理的理念從過去重視個別員工的勞動效率，轉變成強調企業整體的管理效能，論者認為傳統的人事管理模式也應轉換為策略性的人力資源管理模式，如此人力資源之運用方能更具有前瞻性(吳秉恩，1994)。策略性人力資源管理的主要觀點認為，人力資源系統、政策與措施跟企業的目標及各項功能作業需求密切配合，是人力資源管理是否有效的關鍵所在(Fombrun et al., 1984; Foulkes, 1986; Kochan et al., 1984; Miles and Snow, 1984; Tichy et al., 1982)。因此若一個公司沒有明確的人力資源管理策略，或擇訂企業策略時未能考慮人力資源因素，都會損及它的競爭優勢(Cook and Ferris, 1986; Gomez-Mejia et al., 1995)。因此最近幾乎討論人力資源管理的文獻，經常會冠以「策略性」的字眼(Beaumont, 1993)。

除了學術性討論外，企業界在推動人力資源管理工作亦已廣泛採行策略取向(Derry and Nash, 1988)。例如，Dunphy(1987)指出由於 1970 年代晚期及

---

\*本研究接受國科會研究計劃獎助(NSC 84-2416-H-008-005)，特此誌謝，並對兩位匿名評審委員的意見表示謝忱。

1980 年代期間，企業所處競爭環境日趨激烈，許多公司的人力資源規劃與公司的策略已發展出緊密的結合關係，以取得競爭優勢。同樣的，Stace(1986)也指出許多公司致力於發展及維持達成組織任務所需的員工行為與特性，俾發揮人力資源管理之策略性功能。Martell 跟 Carroll(1995)最近針對美國公司的調查研究發現多數企業已將人力資源管理跟組織內的策略規劃系統結合，包括在執行策略規劃時將人力資源管理相關事項納入考量，人力資源管理主管參與管理規劃決策，以及人力資源管理工作被認為在執行企業策略時扮演著主要角色。

國內最近有關人力資源管理策略化之探討已有增加之趨勢(呂美瑤，1990；吳秉恩，1994；楊子江，1990；張火燦，1992；黃同圳，1996)，更有教科書以策略性人力資源管理命名(例如何永福及楊國安，1994；吳秉恩，1991；張火燦，1996)。顯示國內學術界已開始重視人力資源管理策略的課題，問題是國內企業目前人力資源管理工作是否具有策略性？其策略化的程度如何？又人力資源策略化程度在不同產業、不同組織規模、不同資金來源、及不同資本額下是否亦會有所不同？國內有關這些問題的探討尚付闕如。

再者，先前的文獻(Wright & McMahan, 1992; Ulrich, Brockbank, & Yeung, 1989; Schuler & MacMillan, 1984)指出策略性人力資源管理的作法有助於獲致、發展、並激勵員工的技能、態度、行為與表現，而這些都是促使企業成功的關鍵因素。亦即，理論關點認為採行策略性人力資源管理措施的企業，其績效表現會比未採行者為佳。儘管如此，國外有關策略性人力資源管理與組織績效關係之實證研究仍然不多，而且所得結論尚不一致，有些研究結果支持此一論點(例如 Cook & Ferris, 1986; Huselid, 1993; Misa & Stern, 1983)，但有些則不然(例如 Martell & Carroll, 1995; Nkomo, 1987)。

本研究主要目的有二，其一為檢視國內企業人力資源管理策略化的程度，並探討不同產業資金來源國、組織規模、及資本額的企業，其人力資源管理策略化程度是否亦有不同。其二為分析人力資源管理策略層次與組織績效之關係，俾能驗證理論觀點是否成立。研究結果不僅有助於國內現況的了解，且可從社會文化情境來檢證西方理論之普遍性效力。

## 貳 文獻探討

### 一、策略性人力資源管理的內涵

所謂策略性人力資源管理係指企業本身所採行之綜合計劃或管理取向，藉以確保組織內人力能有效地運用，進而達成組織的目標與任務(Gomez-Mejia, et al., 1995)。Beaumont(1993)經相關文獻的分析探討後認為，策略性字眼的使用應包括三個主要的意涵。首先，人力資源管理的對象應含括全體員工，亦即不再有藍白領員工之分。其次，任何重要的人力資源決策在形成的時候，應從其對組織層次的影響來評估與考量。第三，也是最重要的是人力資源管理的決策與外部環境及公司競爭策略應有明確且雙向的連結(linkage)。同樣的，Tsui(1987)也指出策略性人力資源的概念著重組織全面性人力資源的關懷，從組織或企業層次的角度來設計特定的人力資源管理方案、政策、或制度是較為有效的。因此，我們可以說企業在訂立業務策略時，考慮人力資源的因素越高，人力資源管理計劃程序越正式與明確，其策略取向也越強。

其次，直線部門充分參與人力資源管理的功能與活動，亦是策略性人力資源管理的重要內涵。吳秉恩(1994)即指出人力資源管理工作並非純屬人事部門的事，應從組織整體及跨部門的角度去思考，亦即應有各部門主管的參與及支持，方能達到人力資源管理的策略性目標。Brewster 及 Smith(1990)也認為策略性人力資源管理在作法上應讓直線部門主管多負擔些人力資源管理的職責。也就是 Anthony 等(1996)所謂的將所有經理人員視作人力資源經理，負起充分且有效運用部屬能力的責任。所以，企業要求各部門或部門經理參與人力資源管理工作及活動的程度越高，其人力資源管理的策略性也越強。

另外，策略性人力資源管理在取向上強調內部與外部功能間之協調與契合，在招募、遴選、訓練、發展、績效評估、與薪資福利等功能間尋求緊密的協調與聯繫，俾前後呼應與相互支援。在外部功能間，則將人力資源功能視為與公司其他行銷、財務、生產與法務等功能彼此整合的一部份(Anthony, et al., 1996; Cook & Ferris, 1986)。因此，一個企業的人力資源計劃與業務發展計劃關連的程度越緊密，不同人力資源管理功能間的關連性越強，其人力資源管理策略化的程度越高。

從前述相關學者對於策略性人力資源管理內涵的闡釋，我們可以看出，一個企業的人力資源管理措施策略化並非全有或全無，而係從傳統的人事作

業到策略取向的人力資源管理形成一個光譜。人力資源管理策略化程度受如下幾個因素所影響：首先，企業在訂立業務策略時，考慮人力資源的因素越高，其策略化程度也越高。其次，企業人力資源管理計劃程序越正式與明確，其策略化程度越高。再者，企業各部門參與人力資源管理活動的程度越高，其策略化程度也越高。第四，企業人力資源計劃與業務發展計劃越緊密，其策略化程度越高。最後，企業內部不同人力資源管理功能間的關聯性越強，其策略化程度也越高。

## 二、策略性人力資源管理與組織績效

策略性人力資源管理的擁護者，認為企業在人力資源管理上採取策略化取向者，對於組織的績效將會有正面的影響效果(Martell & Carrol, 1995)。此一論點的基本假定在於策略性人力資源管理將有助於改善人事的成本效益，促進運作的效能，以及採行創新與變革的能力，進而達到提昇組織績效的效果(Dyer, 1983; Walker, 1980)。亦有論者認為策略性人力資源管理係一抗衡(Cope)環境變遷的有效機制(Cook & Ferris, 1986; Tichy & Barnett, 1985)。Gomez-Mejia 等(1995)則指出策略性人力資源規劃由於化被動為主動，明確傳達組織目標，鼓勵直線部門經理的參與，以及創造一共同的連帶等因素，帶給公司許多直接與間接的效益。

在實證研究中，Misa 及 Stern(1983)發現高生產力公司與低生產力公司間的人力資源策略取向有明顯的不同。同樣的，Cook 及 Ferris(1986)研究處於衰退產業的公司人力資源作法，發現高績效的公司大多採取策略性人力資源管理措施，反而那些低績效公司則偏向採取傳統作法。Huselid(1993)也發現較佳的人力資源管理作法與企業的財務績效有著正向的關係。

儘管如此，Nkomo(1987)的研究並未發現採行正式人力資源規劃的公司其組織績效優於未採行者之情形。同樣的，Martell 及 Carroll(1995)的研究亦發現整合性的人力資源管理與策略過程跟組織的短期績效並無相關，顯示國外相關的實證結果尚不一致。至於國內，雖然策略性人力資源管理的觀點已成為人力資源學術界與實務界討論的重點，但其與組織績效的關係如何，則尚未有實證研究加以釐清。

## 參 研究方法

### 一、研究對象與樣本分佈

本研究係以台灣地區兩個人力資源管理專業團體：「中華民國企業人力資源發展學會」及「中華人力資源管理協會」的會員為對象。由於本次研究主題為有關國內企業人力資源管理策略，故僅挑從事企業人力資源管理專業的會員為受訪對象，於民國 85 年 2 月間寄發問卷 873 封，經一次信件催收，總共回收 315 封有效問卷，回收率為 36.1%，回收情形良好。

有效回收的受訪樣本公司所從事的行業以製造業佔最多比例(66.8%)，其次為工商服務業(7.7%)、商業(7.3%)、金融、保險、不動產業(6.4%)、社會服務及個人服務業(4.8%)、運輸、倉儲、通信業(3.5%)及營造業(2.9%)，最少的為水電燃氣業，僅佔 0.6%。如就公司的資本來源分析，則以純本國人投資者佔最多(59.9%)，美商及中美合資者佔 14%，日商及中日合資者佔 10.5%，其他外商則佔 14.6%。

受訪樣本公司民國 84 年底的年平均僱用人數為 868 人，如就規模別分，則員工人數在 100 人以下者佔 19.0%，員工人數在 100 人至 499 人之間者佔 35.5%，至於員工人數在 500 人以上者佔 45.5%。受訪樣本公司有工會組織者佔 36%，其餘 64%沒有成立工會。另外，受訪樣本公司平均成立的時間為 20 年，員工的平均年齡約為 33.6 歲。

### 二、策略性人力資源管理的量測與分群

在人力資源管理的策略化程度分類上，Fomburn, Tichy 及 Devanna(1984)依人力資源管理的演進階段劃分成作業型、管理型、與策略型三種。Boxall(1994)則採依人力資源管理策略化程度劃分成作業型、符合公司策略型、及策略型三種，但兩者均未敘明如何加以量測。另一方面，Martell 及 Carroll(1995)則依人力資源部門主管在組織管理決策團隊中扮演的角色而劃分為功能型管理者、專家、及策略型夥伴三種類型。Martell 及 Carroll(1995:265)的量測方式是將「功能型管理者」界定為：「公司與員工方案的維護，人事檔案的更新、及注意政府影響勞動力的政策與規章等」；將「專家型」界定為「邀請專家建議及規劃協助執行企業計劃的方案，但並未納入策略性管理團隊的一部份」；及將「策略性夥伴」界定為「人力資源部門主管為高階管理團隊的一員，且在形成與執行企業決策時扮演著重要之角色」，進而根據這三個類型之定義請受訪者自其中擇一自行歸類。Monkes(1993)亦採類似的

方式，即先由作者分別定義六種人力資源管理工作的型態，再由受訪者依據各該公司人力資源管理的作法擇一較適合者自我歸類，作者再將這六類型歸併成「傳統型」與「創新型」兩類。

從以上分析可以看出，先前學者對人力資源管理策略型態的歸類方式，大體均由受訪者依所敘述之定義內容自我歸類，如此極易流於主觀。為期更客觀起見，本研究乃依前節文獻探討對所歸納之策略性人力資源管理的內涵，設計六個題項（見表一）來釐測人力資源管理的策略化程度。例如，本研究請受訪者評估其機構訂立業務策略時，考慮人力資源因素的程度，受訪者以 Likert 五等分量表作答，5 表很高，1 表很低。接著，本研究針對所量測之六個題項進行因素分析，因素分析結果僅萃取一個因素構面，亦即六個題項所量測的均屬人力資源管理策略化程度構面。六個題項的因素負荷值介於 0.675 至 0.839 之間，均高於 0.5 的可接受值(Hair et. al., 1995)，其內部一致性(Cronbach  $\alpha$ )達 0.851，顯示本量表的信度相當高；另外，由於本量表係依理論內涵而建構，故亦具有一定之內容效度。

在人力資源管理策略化程度的分類上，本研究係採受訪企業在六個題項的得分值利用集群分析(Cluster Analysis)方法來加以歸類，再依各群內企業在六個項目的平均得分情形予以有意義之命名。因為相斥式集群分析法(FASCLUS)較宜用來分析 100 個以上大資料集之非層次集群(黃俊英及林震岩, 1994)，因此本研究利用此一統計方法進行集群分析。結果共分出三個集群，第一個集群的企業家數為 38 家，其六個策略化程度題項的平均值介於 2.13~2.61 之間，亦即這 38 家企業的人力資源管理策略化程度介於低(2)至普通(3)之間，表示這些企業在訂定業務策略時，考慮人力資源的程度較低，人力資源計劃較不正式與不明確，人力資源各管理功能間較乏緊密聯繫等，其人力資源管理工作多屬傳統的功能作業活動，其工作與組織的目標與任務並無太大的關聯性，本研究乃名之為「作業型」。第二個集群的企業家數為 139 家，其六個策略化程度題項的平均值介於 2.99~3.55 之間，亦即這 139 家企業的人力資源管理策略化程度介於普通(3)至高(4)之間，但較接近普通，所以本研究乃將歸在這一群的企業，其人力資源管理命名為「管理型」。最後，有 138 家企業歸屬於第三個集群，其六個人力資源管理策略化程度的題項的平均值介於 4.17~4.44 之間，亦即其策略化程度屬性較接近高(4)及很高(5)，故本研究乃將之命名為「策略型」。屬於「策略型」的企業，公司在訂立業務策略時會考量人力資源的因素，人力資源的計劃與業務計劃關聯程度高，直線部門主管涉入人力資源工作的程度較大，且人力資源各功能領域間的關聯程度頗為緊密。如此分群是否妥適？本研究利用區別分析法

(Discrimination Analysis)來鑑別分群的結果，發現如此分群的正確區別率為97.77%，顯示本研究的分群方式具有良好的區別效果。

表一 策略性人力資源管理量測項目平均值、標準差及因素分析結果

項 目	平均值	標準差	因素負荷量*
在貴機構訂立業務策略時，考慮人力資源因素的程度如何？ 很高(5) 很低(1)	3.713	0.861	745
貴公司要求各部門或部門經理直接參與或負責人力資源管理活動的程度如何？ 很高(5) 很低(1)	3.688	0.917	794
貴機構人力資源管理的計劃程序上，明確性及正式性的程度如何？ 正式 不正式 明確(5) 不明確(1)	3.592	962	839
人力資源計劃與業務發展計劃關連的程度如何？ 緊密(5) 無關(1)	3.779	931	813
員工績效評價系統與人事管理其他方面(例如接班計劃、管理發展)有沒有緊密聯繫，程度如何？ 緊密(5) 無關(1)	3.409	031	675
在計劃員工培訓時，各部門經理的參與程度如何？ 很高(5) 很低(1)	3.679	036	0.679
特 徵 值	-	-	3.466
解 釋 變 異 量	-	-	57.76%
Cronbach 值	-	-	0.851

\*經因素分析結果，僅萃取 1 個因素構面

表二 人力資源管理策略化程度集群分析結果

項目	(A)	(B)	(C)	F 值	P 值	Scheffe 檢定 結果*
	作業型 N=38	管理型 N=139	策略型 N=138			
在貴機構訂立業務策略時，考慮人力資源因素的程度如何？ 很高(5) 很低(1)	2.605 <sup>@</sup> (0.718)	3.475 (0.652)	4.263 (0.656)	109.45	0.0001	(A)<(B) (A)<(C) (B)<(C)
貴公司要求各部門或部門經理直接參與或負責人力資源管理活動的程度如何？ 很高(5) 很低(1)	2.316 (0.739)	3.453 (0.651)	4.307 (0.625)	155.33	0.0001	(A)<(B) (A)<(C) (B)<(C)
貴機構人力資源管理的計劃程序上，明確性及正式性的程度如何？ 正式、 明確(5) 不正式、 不明確(1)	2.158 (0.789)	3.295 (0.664)	4.292 (0.596)	185.20	0.0001	(A)<(B) (A)<(C) (B)<(C)
人力資源計劃與業務發展計劃關連的程度如何？ 緊密(5) 無關(1)	2.579 (0.858)	3.460 (0.673)	4.444 (0.619)	140.80	0.0001	(A)<(B) (A)<(C) (B)<(C)
員工績效評價系統與人事管理其他方面(例如接班計劃、管理發展)有沒有緊密聯繫，程度如何？ 緊密(5) 無關(1)	2.237 (0.714)	2.986 (0.834)	4.169 (0.673)	137.17	0.0001	(A)<(B) (A)<(C) (B)<(C)
在計劃員工培訓時，各部門經理的參與程度如何？ 很高(5) 很低(1)	2.132 (0.742)	3.554 (0.836)	4.244 (0.777)	106.58	0.0001	(A)<(B) (A)<(C) (B)<(C)

@表項目平均值，括弧內為標準差

\* P<0.05

### 三、組織績效之量測

在本研究中，組織績效的衡量係請受訪者就 8 項績效指標評估所屬公司與競爭對手之相對表現情形。雖然自我評估的結果可能會有若干偏誤，不過，Dess & Robinson(1984)認為在沒有更適合的客觀資料，自我評估的資料是可作適當替代，且經常是與客觀指標一樣可靠的。何況，跨產業的組織績效比較，時常會受到外部經濟環境波動的影響，有時主觀的評估指標反而是較適宜的(Bamberger, Bacharach, & Dyer, 1989)。

在 8 項組織績效指標中，本研究在設計之初將之歸為三類，第一類係有關財務績效的，包括市場佔有率、利潤增長率、投資報酬率、銷售額增長率



等五項。第二類係有關組織士氣績效的，包括員工流動率與員工士氣兩項。第三類僅有一個問項，係請受訪者評估所屬公司整體表現的。針對前面 7 個問項進行主成份因素分析並經變異數最大法轉軸後，萃取兩個因素發現其所涵括的項目與原先設計者相符。七個變項之內部一致性(Cronbach )為 0.86，財務績效與組織士氣的內部一致性則分別為 0.87 及 0.50。為了簡化分析項目，本研究將取「財務面績效」及「行為面績效」兩個因素構面的各自平均值及「整體表現」做為組織績效的三個指標，進行統計檢證分析。

## 四、統計分析方法

在統計分析上，如果係屬平衡設計，則用 ANOVA 進行變異數分析較適當，但如果所得到的資料不平衡，則宜用一般線性模型(General Linear Model, GLM)。此外，GLM 對於自變項中包括有類別變數與連續變數亦適合同時納入模型中進行多元迴歸分析(黃俊英，林震岩，1994)，由於本研究係屬樣本調查，所得到的資料不平衡，故採 GLM 方法進行變異數與多元迴歸分析，若整體差異達顯著水準，則進一步以 Scheffe 多重檢定法檢視那些群體間存在顯著差異。

另外，影響組織績效的因素除了本研究中所探討的人力資源管理策略化程度外，應尚包括產業環境及組織本身特性等因素，於本研究中組織績效之量測係以同業競爭對手作為比較基礎，故產業環境變數並未納入分析模型中，僅將組織成立歷史及組織規模（均採自然對數值）納入做為控制變項，以降低偏誤的可能性。

# 肆 結果與討論

## 一、人力資源管理策略化程度與分佈情形

從表二的分群結果來看，受訪樣本群中有 38 家係屬作業型，佔全體樣本之 12.06%。這一組群在六個策略性項目的平均得分值均甚低，顯示其人力資源管理工作偏向於傳統的功能作業，包括出缺勤的記錄，人事資料的登錄，薪資福利的發放等，其工作與組織的目標與任務並無太大的關連性。其次，本研究發現受訪樣本群中有 139 家(44.13%)係屬管理型，這一組群在各項策略性人力資源管理指標的平均值界於 2.986 至 3.554 之間，顯示其人力資源管理工作介於傳統的人事管理與策略性的人力資源管理之間。至於歸屬於「策

略型」者計有 138 家，佔全體樣本之 43.81%，其各項指標平均值均在 4.169 以上。

從以上分群結果，我們大致可以看出國內企業有將近 44% 的人力資源管理工作已接近策略性人力資源管理觀點所主張的與企業策略密切聯繫、直線部門的充分參與、及外部功能之間的協調與整合。另外的 44% 則處在轉型階段，但距離策略性的訴求尚有段距離。至於其餘的 12% 則仍完全滯留在人事管理的功能作業階段，毫無策略性可言。

企業的人力資源管理策略化程度會否因組織特性不同而有別，亦是本研究所欲探索的。首先，就資金來源國來看（見表三），本研究發現企業投資國別的不同，所採人力資源的策略型態亦有顯著的差別( $P < 0.001$ )。在比例分佈上，沒有半家美商在華企業是屬於作業型者，將近三分之二係屬策略型，另外的三分之一則屬管理型。由於人力資源管理的理念與措施源自美國，而許多來華投資的美商屬於多國籍企業，母國的管理制度對於在台子公司具有一定的控制力量，進而將其人力資源管理的理念與措施移植入在台企業，應是可以理解的，而這也顯示美商企業的人力資源策略化程度遠高於其他資金來源企業。

雖然同屬跨國企業，日商在華投資公司的人力資源策略化程度分佈則不若美商那麼明顯，其在三種型態的比例分佈相當平均，雖然有三分之一屬於策略型，但也有三分之一屬於管理型，更有三分之一屬於作業型。如果跟本土企業比較，我們可以發現，兩者在策略型的分佈比例差異不大，但是本土企業屬於管理型的比例(51.06%)明顯高於日式企業，反而是日式企業屬於作業型(30.30%)的明顯地高於本土企業(11.70%)。從這樣的結果我們可以得出這樣的結論，即美式企業的人力資源管理策略化程度最高，其次為本土企業，日式企業的策略化程度最低。

推論其原因，或許是由於日式企業的經營決策係經由團體討論透過共識的建立而來，而非先有企業策略的形成再來追求大家的共識與支持，既然未先訂有明確的業務策略，自未優先將人力資源納入決策考量，人力資源的計劃自乏正式的訂定與明確的規範，對於部門的參與亦乏具體的要求。再加上早期的績效評價係以年資而非功績為主，自難去與其他人力資源管理功能作緊密連結，以致許多日式企業的人力資源管理仍停留在作業型層次。至於本土企業的人力資源管理措施固然有些習自日式企業，但亦有部份乃參考美式作法而來，尤其是最近幾年人力資源管理的一些新理念均來自美國，使得本土企業的策略化程度反而略高於日本。

表三 企業資金來源國與人力資源管理型態交叉分析

	作業型	管理型	策略型	合計
美商在台企業	0	16	28 <sup>@</sup>	44
	0.00%	36.36%	63.64% <sup>#</sup>	100%
日商在台企業	10	12	11	33
	30.30%	36.36%	33.33%	100%
台灣本土企業	22	96	70	188
	11.70%	51.06%	37.23%	100%
合計	32	124	109	265

@：樣本數；#：列百分比

DF=4, Chi-Square=23.537, P=0.000

本研究將行業型態歸類為製造業與服務業兩類，其中服務業包括商業、金融、保險、不動產業、工商服務業、社會服務及個人服務業等行業。表四所示為行業型態與人力資源管理策略型態之交叉分析，卡方值為 2.985，P 值為 0.225，顯示製造業與服務業所採行之人力資源管理策略型態之分佈並無明顯之差異。儘管如此，製造業仍維持在作業型的傳統人事管理作法的比例(14.35%)有高於服務業之傾向(8.54%)。相反的是，服務業採取策略型取向作法的比例(51.22%)相對高於製造業(41.63%)。此或由於服務業生產或服務能力受機器設備及技術等的影響相對於製造業為低，人力素質的高低左右生產或服務價值的情形較多，所以相對於製造業來得重視人力資源管理的策略性。不過，如果臺灣地區的產業升級再加快腳步，預期製造業對人力資源的策略性需求會再提昇，兩者間的差異或許會再縮小。

表四 企業所屬行業型態與人力資源管理型態交叉分佈情形

	作業型	管理型	策略型	合計
製造業	30 <sup>@</sup>	92	87	209
	14.35% <sup>#</sup>	44.02%	41.63%	100%
服務業	7	33	42	82
	8.54%	40.24%	51.22%	100%
合計	37	125	129	291

@：樣本數；#：列百分比

DF=2, Chi-Square=2.985, P=0.225

企業員工人數較多時，所需雇用來處理人力資源管理工作的人事人員相對較多，相對的亦較能採取功能分工，如此將有助於人力資源專業化，而提昇策略層次。不過，以本研究的結果看來，雖然員工人數在 500 人以上的企業採策略型的比例(51.28%)相對於規模較小的企業為高，但卡方檢定結果顯示組織規模與策略化程度並無明顯之相關（見表五）。不過，企業資本額的大小則與人力資源管理的策略化程度有顯著的關係(P=0.026)。隨著資本額的增加，採傳統人事管理作業型態的比例則大幅地降低（見表六）。資本額中度者(3 億元至 30 億元)採管理型者較多(53.85%)，資本額在 30 億元新台幣以上的企業採策略型者最多(53.85%)。這或許由於大資本額者，較有財務能力追求人力資源管理之策略性，但更可能的原因應是資本額較大者之經營策略大多著重產品的創新與差異化，而這必須有策略性的人力資源管理措施配合，方能發揮功效(Schuler, 1986)，以致資本額較大者相對地較可能採取策略性人力資源管理的作法。

表五 企業規模與人力資源管理型態交叉分佈情形

組織規模	作業型	管理型	策略型	合計
100 人以下	5 <sup>@</sup> 9.43% <sup>#</sup>	27 50.94%	21 39.62%	53 100%
100~499 人	14 14%	49 49.49%	36 36.36%	99 100%
500 人以上	13 10.24%	54 42.52%	60 51.28%	127 100%
合計	32	130	117	279

@：樣本數；#：列百分比

DF=4, Chi-Square=3.477, P=0.481

表六 資本額與人力資源管理型態交叉分佈情形

資本額	作業型	管理型	策略型	合計
新台幣 3 億元以下	11 <sup>@</sup> 20.37% <sup>#</sup>	21 38.89%	22 40.74%	54 100%
新台幣 3 億元至 30 億元	5 7.69%	35 53.85%	25 38.46%	65 100%
新台幣 30 億元以上	2 3.85%	22 42.31%	28 53.85%	52 100%
合計	18	78	75	171

@：樣本數；#：列百分比

DF=4, Chi-Square=11.031, P=0.026

## 二、人力資源管理策略層次與組織績效之關係

本研究以「行為面績效」、「財務面績效」及「整體表現」三項指標代表組織績效，在控制組織規模與成立歷史的影響效果後，一般線性模式(GLM)分析效果顯示(見表七)，人力資源管理策略化程度不同的企業，其各項組織績效指標均有相當顯著的差異( $P < 0.01$ )。如以判定係數( $R^2$ )來看，人力資源管理策略化程度對於行為面績效的解釋能力最佳，其次為整體表現，最差的為財務面績效，這與理論預期的方向頗一致。一般而言，策略性人力資源管理所採行的措施諸如與組織目標及任務的結合，直線部門主管的參與，及功能間的協調整合等，其最直接的效益是人員的定著力、向心力與投入程度的提昇，而對財務績效的效益是間接的，況且財務績效受外部環境變動的影響相對較大。

表七 組織績效之一般線性模式(GLM)分析結果

自變項	依變項					
	行為面績效		財務面績效		整體表現	
	F 值	P 值	F 值	P 值	F 值	P 值
人力資源管理 型態	26.29	0.0001***	8.75	0.0002***	22.68	0.0001***
公司成立歷史 (自然對數)	1.45	0.229	6.04	0.015**	1.64	0.202
組織規模 (自然對數)	0.12	0.735	5.01	0.026**	0.26	0.613
F	13.54		7.14		11.75	
P	0.0001		0.0001		0.0001	
$R^2$	0.168		0.097		0.149	

\*\* :  $P < 0.05$ , \*\*\* :  $P < 0.01$

表八列示不同人力資源管理策略化程度之組織績效比較結果。就平均值而言，隨著企業所屬人力資源管理策略化程度由作業型而管理型而策略型的提昇，組織績效不論是行為面績效或財務面績效或整體表現亦隨著提高，顯示策略性人力資源管理與組織績效間確實存在著正向的關係。利用 Scheffe 多重檢定統計發現人力資源管理措施屬於策略型的行為面績效明顯地高於其他兩型( $P < 0.05$ )，另一方面，管理型的行為面績效又比作業型的為高。在財務面績

效與整體表現方面雖然作業型與管理型間並未發現有顯著的差別，不過，在  $\alpha=0.05$  的統計水準下，策略型者均明顯地優於管理型與作業型。

研究結果支持策略性人力資源管理的觀點，亦即企業在擬定業務策略時越能納入人力資源的考量，各部門主管越多參與人力資源管理的活動與工作，以及人力資源外部與內部功能間的協調與整合越強等，將有助於降低人員的流動與提昇組織的士氣，進而改善公司的財務績效，使得公司的整體表現更為優異。

表八 不同人力資源管理型態企業之組織績效

人力資源管理策略型態	組織績效		
	行為面績效	財務面績效	整體表現
A. 作業型 N=32	2.859 <sup>@</sup> (0.835)	3.063 (0.845)	3.781 (0.906)
B. 管理型 N=127	3.437 (0.567)	3.235 (0.592)	3.898 (0.906)
C. 策略型 N=114	3.785 (0.698)	3.518 (0.675)	4.377 (0.571)
Scheffe 多重檢定結果*	A<B B<C	A<C A<C B<C	A<C A<C B<C

@：績效指標平均值，括弧內為標準差

\*  $P<0.05$

## 伍 結論與建議

目前國內外有關人力資源管理議題的討論，有逐漸強調策略性取向的趨勢。本研究首先經由文獻探討策略性人力資源管理的觀點，分析整理出其內涵，進而建構量測人力資源管理策略化程度的量表，針對國內315家企業問卷調查結果，發現有將近44%的企業可歸屬於策略型，另外44%企業離策略性程度尚有一段距離，本研究將之歸類為管理型，其餘12%的企業，其人力資源管理工作仍維持在傳統的人事管理作業層次。資料顯示，雖然服務業及組織規模較大的企業，採行策略性人力資源管理的比例相對較高，但並未達統計顯著差異水準。不過，本研究發現美商在台企業人力資源管理策略化的程度明顯地高於本土企業及日式企業。顯示企業在推動人力資源管理之策略化取向上，會因資金來源國之不同而有明顯之差別。

另一方面，一般線性模式分析結果顯示企業人力資源管理策略層次不同，其在組織績效的三個指標均有著極其顯著的差異( $P < 0.01$ )。不過，策略性人力資源管理對行為面績效變異的解釋能力比對財務面績效的解釋能力來得強。經 Scheffe 多重檢定結果發現，企業之人力資源管理採策略型者在組織績效的三個指標中均明顯地優於管理型與作業型。此一研究發現支持策略性人力資源管理之觀點，亦即企業之人力資源管理工作宜多從組織層次來考量 (Beaumont, 1993)，加強業務策略與人力資源管理措施間的結合，鼓勵並要求各部門主管參與並投入人力資源的規劃與執行，同時增進各項人力資源管理功能作業間的協調與配合，如此將有助於發揮人力資源管理工作之效益。

由於本研究重點在於探討人力資源管理的策略化程度與組織績效之關係，故並未涉及各項人力資源功能的管理領域（諸如招募遴選、訓練與發展、績效評估、與薪資福利）等之策略選擇 (Gomez-Mejia, 1995; Schuler, 1987)。另外，對於影響企業人力資源管理策略取向的因素，諸如企業策略 (Miles & Snow, 1984; Porter, 1985; Schuler & Jackson, 1987a)、組織層級 (Schuler & Jackson, 1987b)、以及組織生命週期 (Kochan & Barocci, 1985) 等亦未納入。再者，企業競爭策略應結合 (link) 特定的人力資源管理策略始能有效提昇組織績效之權變觀點 (Bird & Beechler, 1995; Dowling & Schuler, 1990) 亦未在本研究中討論，後續研究如能加以分析討論，相信對企業在各項人力資源管理功能策略取向的選擇上將更可發揮指引作用。

## 參考文獻

- 呂美瑤，「策略性人力資源管理之研究 - 環境、策略、組織人力資源管理關係之探討」，輔仁大學管理學研究所未出版碩士論文，1990年。
- 何永福、楊國安，「人力資源策略管理」，三民書局，1994年。
- 吳秉恩，「策略性人力資源管理」，*世界經理文摘*，91期，1994年，頁46-64。
- 吳秉恩，「策略性人力資源管理：理念運作與實務」，中華經濟企業研究所，1991年。
- 張火燦，「策略性人力資源管理」，揚智文化事業股份有限公司，1996年。
- 黃同圳，「企業國際化下人力資源管理策略與組織績效之研究」，國科會專題研究計劃報告，1996年。
- 黃俊英及林震岩，「SAS精析與實例」，華泰書局，1994年。
- 楊子江，「策略性人力資源管理 - 整合性的人力資源觀念與作法」，收錄於陳明漢等著，*人力資源管理*，第二章，管拓文化事業及企管顧問股份有限公司，1990年。

- Anthony P.A., Perrewe P.L. & Kacmar K.M., "Strategic Human Resource Management", Fort Worth: The Dryden Press, 1993.
- Beaumont P.B., "Human Resource Management: Key Concepts and Skills", London: Sage Publications, 1993.
- Bird A. & Beechler S., "Links between business and transitional human resource management strategy in U.S. based Japanese subsidiaries: An empirical investigation", *Journal of International Business Studies*, 1995, 1: pp.23-46.
- Boxall P., "Placing HR strategy at the heart of business success", *Personnel Management*, July, 1994, pp.32-35.
- Brewster C., & Smith C., "Corporate strategy: a no-go area for personnel?", *Personnel Management*, July, 1990, pp.36-40.
- Cook D.S., & Ferris G.R., "Strategic human resource management and firm effectiveness in industries experiencing decline", *Human Resource Management*, 25(3), 1986, pp.441-458.
- Deery S., and Nash J., "Organizational Change and the Role of Personnel and Industrial Relations Management", In G. Palmer (ed.). *Australian Personnel Management: A Reader* (pp.164-178), Melbourne: Macmillan, 1988.
- Dess Gregory G. & Richard B. Robinson Jr., "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of privately held firms and conglomerate business units", *Strategic Management Journal*, 5, 1984, pp.265-73.
- Dowling P. & Schuler R., "Human resource management", In R. Blanpian (eds.) *Comparative labor law and industrial relations in industrialized market economics*, 2: pp.125-49. Deventer - Boston Kluwer Law and Taxation Publishers, 1990.
- Dunphy D., "The historical development of human resource management in Australia", *Human Resource Management Australia*, 25(2), 1987, pp.40-7.
- Dyer L., "Bringing human resources into the strategy formulation process", *Human Resource Management*, 22(3), 1983, pp.257-271.
- Gomez-Mejia L.R., Balking D.B. and Cardy R., "Managing Human Resources", New York: Prentice Hall International, Inc., 1995.
- Fombrun C.J., and Tichy N.M. and Devanna M.A., "Strategic Human Resource Management", New York: Wiley, 1984.
- Foulkes F.K., "Strategic Human Resource Management", Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1986.
- Hair Joseph F. Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham and William C. Black, "Multivariate Data Analysis", 4th ed, New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- Huselid M., "Reported in Thornburg, L. Yes, Virginia, HR contributes to the bottom line", *HR Magazine*. 38(8), 1993, pp.62-63.
- Kochan T. & Chalykoff J., "Human resource management and business life cycles: Some preliminary propositions", In A. Kleingartner & C. Anderson(Eds.) *Human Resources and High Technology Firms*. Lexington, M.A.: Health, 1987.
- Kochan T.A., McKersie R.B., & Cappelli P., "Strategic choice and industrial relations theory", *Industrial Relations*, 23(1), 1984, pp.16-39.



- Martell K. & Carroll S.J., "How strategic is HRM?", *Human Resource Management*, 34(2), 1995, pp.253-267.
- Misa K.F., & Stein, T., "Strategic HRM and the bottom line", *Personnel Administrator*, 28(10), 1983, pp.27-30.
- Monks K., "Personnel or human resource management? Some Irish evidence", *Research in Personnel and Human Resource Management*. Suppl. 3, 1993, pp.115-131.
- Nkomo S., "Human resource planning and organizational performance: An exploratory analysis", *Strategic Management Journal*, 8, 1987, pp.387-392.
- Schuler R.S., "Human resource management practice choices", in R.S. Schuler, Youngblood, S.A. and Huber, V.L. (Ed.), *Reading in Personnel and Human Resource Management*, 3rd Ed., St. Paul, MN: West Publishing, 1988.
- Schuler R.S., "Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices", *Human Resource Management*, 25(4), 1986, pp.607-629.
- Schuler R.S., & MacMillan, "Gaining competitive advantage through human resource management practices", *Human Resource Management*, 23(2), 1984, pp.241-255.
- Schuler, Randall S. & Susan E. Jackson, "Linking competitive strategies with human resources management practices", *Academy of Management Executive*, 1, 1987a, pp.207-19.
- \_\_\_\_\_, "Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practice", *Human Resource Planning*, 1987b, 10: pp.441-55.
- Stace D., "The Value Added Organization, Report to the Australian Government on Trends in Training and Development", Bathurst: Stace Management Networks, 1986.
- Tichy N.M. and Barnett C.K., "Profiles in change: Revitalizing the automotive industry", *Human Resource Management*, 24(4), 1985, pp.467-502.
- Tichy N.M., Fombrun C.J., & Devanna M.A., "Strategic human resource management", *Sloan Management Review*, 23(2), 1982, pp.47-60.
- Tsui A.S., "Personnel department effectiveness: A tripartite approach", *Industrial Relations*, 23(2), 1984, pp.184-197.
- Ulrich D., Brockbank W., & Yeung A., "Beyond belief: A benchmark for human resources", *Human Resources Management*, 28(3), 1989, pp.311-335.
- Walker, James W. "Human Resource Planning", McGraw-Hill. New York, 1980.
- Wright P.M. & McMahan G.C., "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, 18(2), 1992, pp.295-320.

# The Relationship Between the Strategic Level of Human Resource Management and Organizational Performance

**TUNG-CHUN HUANG**

*Institute of Human Resource Management, National Central University*

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to discuss the strategic level about the human resource management of the domestic business, finding that whether or not there exists difference between industries and organizational characteristics, and knowing the relationship between strategic level of human resource management and organizational performance. According to the research, 44% of the samples can be classified into the strategic type, another 44% are managing type, and the other 12% still keep the traditional type. Obviously, the strategic level of human resource management of American owned firms in Taiwan, are higher than domestic and Japanese owned ones. The amount of the capital also positively relates to the strategic level. Although the service business own stronger tendency toward the strategic way than manufacture business, the difference is not so noticeable. About the organizational performance, business of the strategic type is clearly better than the managing and operational type by the index of behavioral, financial and overall performance. The business of managing type show better behavioral outcomes than operational ones. Such a kind of result supports the issues of strategic human resource management.

**Keywords:** strategic human resource management, organizational performance, human resource management, Taiwan.