

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

企業最高主管領導型式、人力資源策略、人力資源管理效能與企業競爭力關係模式之研究 - 以高科技產業為例

A Research on the Relationship Model among Leadership Styles of Top Manager, Human Resource Strategy, Human Resource Management Effectiveness and Corporate Competitiveness—Field Study of High-tech Industry in Taiwan

計劃編號：NSC88-2416-H-309-001

執行期限：87年8月1日至88年7月31日

主持人：李元墩 長榮管理學院經營管理研究所

E-mail：ydlee@mail.cju.edu.tw

一、中文摘要

隨著國內高科技產業生態的逐漸形成，人力資源在企業競爭力的獲取扮演了愈來愈重要的角色，過去人事管理的本質，也因為企業經營環境的變化，逐漸轉向策略性人力資源管理模式。相對過去傳統產業而言，高科技產業的動態與複雜性都高出許多，不僅技術的創新一日千里且競爭愈趨激烈，由此，許多學者主張人力資源管理是有效提升組織內部管理能力，創造企業競爭力的重要功能之一[7][9][14][18][23][24]。然而，過去有關策略性人力資源管理的研究，不是偏向個別功能的研究，便是缺乏與企業競爭力的相關性研究。本研究試圖探索人力資源管理與企業競爭力之間的關係模式，以作為學術與實務界的參酌。

本研究主要的目的在探討人力資源管理效能與企業競爭力的關係模式，以國內高科技產業為對象，經由對於公司人力資源與行政主管之實地調查與深度訪談，期能深入瞭解高科技產業中，企業最高主管的領導型式及人力資源策略類型各有何差異。並探討領導型式、人力資源策略、人力資源管理效能與企業競爭力等四個組織變數間之相關性，與中介變數（人力資源管理效能）之作用情形。再分析不同的主管領導型式與人力資源策略類型對企業競爭力的預測力。本研究透過問卷調查所

蒐集的資料，以集群分析、積差相關分析、典型相關分析、變異數分析、迴歸分析、路徑分析、多變量分析及多重比較之薛費法等方法。研究結果發現：

(一)PM型之領導型式之主管其企業競爭力較高。

(二)台灣高科技企業之人力資源策略型態，以重視長期人力資源規劃、與員工建立長期承諾的「培育型」有較高的人力資源管理效能與較佳的企業競爭力。

(三)台灣高科技企業之人力資源層級隨著「作業層級」、「管理層級」而「策略層級」的提昇，人力資源管理效能與組織績效亦隨之提昇。

(四)「培育型 - 策略層級」、「效用型 - 管理層級」之人力資源策略有較佳的人力資源管理效能。

(五)「創新型 - 培育型」、「專注型 - 效用型」之企業策略型態與人力資源策略型態之配適有較佳的組織績效。

(六)人力資源管理效能與人力資源策略影響組織績效之間的中介效果非常顯著。

關鍵字：領導型式、人力資源策略、人力資源管理效能、企業競爭力、高科技產業

Abstract

As the high-tech industry is taking shape in Taiwan, human resources play an increasingly important role in the pursuit of corporate competitiveness. The nature of human management in the past has gradually transformed into a strategic model of human resource management in compliance with the changed business climate. In contrast to the past traditional industries, the high-tech industry is more dynamic and complex with speedy and highly competitive innovations in technology. Thus, a number of scholars propose the idea that human resource management exists as one of the key functions to effectively raise management capability in the organization so as to create corporate competitiveness (Ulrich & Lake, 1990; Cappelli & Singh, 1992; Wright & McMahan, 1992; Morton, 1991; Liu Jen-chieh, 1997). Nevertheless, past researches concerning strategic human resource management were conducted either with a tendency towards the discussion of individual function or with little relevance to business competitiveness. It is hoped that the relationship model between human resource management and business competitiveness can be established as a reference for the academic and enterprises.

The primary purpose of this study is to explore the relationship model between human resource management and corporate competitiveness. With the high-tech industry in Taiwan as the subject, the researchers intend to understand the differences between leadership styles of top manager and human resource strategies in the high-tech industry through field study and in-depth interviews. Also, this research will deal with the relationship among the four variables of leadership style, human resource strategy, human resource management effectiveness, and corporate competitiveness. In addition, the function of the intervening variable of human resource management effectiveness will be discussed. Furthermore, the predictability of leadership style to human resource strategy will be analyzed.

The data collected from the survey will

be statistically analyzed via SPSS or SAS software. Statistical methods include: Cluster analysis, Pearson product-moment and Canonical correlation analysis, multi-variate analysis, regression analysis, Scheffe method for multiple comparisons. The main conclusions are as follows:

1. "PM" type has superior business competitiveness than other types of leadership style.
2. "Cultivator" HR strategy type, which put much emphasis on long-term HR planning, build up long-term commitments with employees, has better HRM effectiveness and business competitiveness.
3. Companies that belong to HR strategic level outperform those that locate their HR at managerial level and operational level in terms of HRM effectiveness and business competitiveness.
4. The fits of "Cultivator-strategic level" and "Utilizer-managerial level" outperform other fits in terms of HRM effectiveness.
5. The fits of "Innovator-Cultivator" and "Focus-Utilizer" experience better business competitiveness than other fits.
6. The intervening effect of HRM effectiveness between the relationship that HR strategy affects business competitiveness is very significant.

Keywords: Leadership Style, Human Resource Strategy, Human Resource Management Effectiveness, Corporate Competitiveness, High-tech Industry

二、計畫緣由與目的

台灣土地狹小，天然資源稀少，過去四十年來靠著人民勤奮，發展勞力密集產業，成為亞洲四小龍之一。惟近年來，工業用地價格偏高且取得困難，勞動成本高漲，傳統產業技術提升面臨瓶頸，使得國內傳統產業的產值及出口量均減少，而在政府獎勵高科技研究發展及產業政策引導下，高科技產業之出口量已逐漸取代了部

分傳統產業。近年來，高科技產業之出口量占總出口之比例已達四分之一，部分產品產量更高居全球第一，可以驗證科技創新對競爭力的貢獻，因此維持我國未來經濟的持續競爭優勢，科技的發展實居於關鍵之地位。

國內高科技產業的蓬勃發展，帶動了產業結構的改變，1986年技術密集工業產品僅占整體製造業24%，到1996年則增加到37.5%。以新竹科學工業園區的成長為例：1986年只有58家公司，產值170億新台幣，1996年公司數增至203家，營業額成長18倍，達新台幣3182億元。未來，配合產業界趨勢與國家經濟發展政策，我國將成為「亞太科技製造中心」，高科技產業將是國內最重要，也是影響最深遠的產業。

高科技產業的環境變動快與不確定性程度高，技術創新一日千里，在競爭無國界的產業中，持續性競爭優勢(sustained competitive advantage)的獲取，將是企業生存的唯一路徑。過去，一般人總以為科技是相當生硬，偏重「硬體」的部分。許多企業界誤以為只要導入現代化的科技便可提高競爭力，讓企業起死回生，然而失敗的例子卻不斷地重複上演[7]。事實上，科技的導入運用，若要在企業內發揮最大的成效，除了科技本身的效能高低外，尚需考量企業的經營策略、人力資源管理及組織結構的調適等各方面的配合。甚至，部分學者亦主張人力資源管理對生產力與品質的影響程度遠大於科技單方面運用[7][18]。由此可見，人力資源管理效能的高低對於企業競爭力(corporate competitiveness)有關鍵性的影響。

Ulrich & Lake[23]指出，當資金與生產技術變得愈來愈容易取得，研究有關企業持續性競爭優勢的來源，則愈傾向於組織內部能力的培養，尤其是人力資源的策略性管理[9][14][24]，另外，日本許多先進技術的開發，高水準的生產力以及聞名全球的品質管理，都歸因於優秀的管理流程，特別是人事管理[19]。許多的個案研究亦指出，美國企業已逐漸體認人力資源是企業

競爭優勢的來源，並透過的人力資源制度的改革，強化策略性管理，以提升競爭力[13]。

探究影響企業內部人力資源管理的因素甚多，其中企業高階主管的領導型式[1]與人力資源價值觀[4]，對於人力資源策略具有絕對性的影響。因為隨著社會變遷，勞資間的「新心理契約」已逐漸形成，主管除了給予部屬工作安全外，更需要與員工分享組織願景(vision)，並以互惠的方式對待部屬[1][21]。如此，員工方能對企業產生認同感，進而發揮潛力，致力於工作績效的提升，並降低離職率[2]。然而，在過去的實証研究中，少有學者將企業最主管的領導型式作為原因變項，來探討領導型式與人力資源策略類型間的關係，因此本研究的首要動機便是探究這兩者變數間的關係模式。

截至目前為止，用以討論有關人力資源管理與組織績效相關性的研究，大部分依據兩種理論觀點，一是「一般性觀點」(universal approach)，另一是「情境觀點」(contingency approach)，前者主張某特定模式的人力資源管理與組織績效有直接的關聯，後者則強調人力資源管理與企業策略搭配，進而影響組織績效[25]。另外，眾多的學者指出，整體人力資源管理系統，比個別人力資源功能，對企業發揮的功效愈大[11][12][25]。相關的研究採用的績效指標有獲利率、市場占有率、資產報酬率(ROA)等。然而，限於少量的樣本與理論嚴謹性，實証研究結果通常不具累積性(non-cumulative)[13]。本研究重點在於人力資源策略運作的管理績效上，探討其對企業競爭力的影響。期望透過最高主管領導型式、人力資源策略與人力資源管理效能，這三項重要變數間的脈絡關係模式探討，厚植人力資源管理與企業競爭力的相關理論基礎，以供學術界與實務界卓參。基於上述的研究背景與動機，本研究之主要目的乃如下列問題所述。

(一) 探討國內高科技公司，最高主管領導型式及其差異。

(二) 探討國內高科技公司，人力資源策

略類型及其差異。

(三) 探討國內高科技公司，人力資源管理效能上的差異。

(四) 探討國內高科技公司，最高主管領導型式、人力資源策略類型、人力資源管理效能及企業競爭力間的相關性及中介變數之作用。

(五) 探討國內高科技公司，最高主管領導型式與人力資源策略類型對企業競爭力的影響與預測力。

(六) 探討不同企業變項在最高主管領導型式、人力資源策略類型、人力資源管理效能及企業競爭力等變數中之差異情形。

三、結果與討論

本研究之研究對象為台灣高科技產業中之半導體、光電、通訊、電腦及周邊與精密機械廠商，問卷施測對象為每家抽樣公司之人力資源管理部門與行政部門之主管與幹部，每家公司發出問卷 3~5 份，隨機抽樣之廠商家數共計 175 家，共發出問卷 700 份，有效回收問卷數為 177 份，有效回收率 25.29%。此外，本研究之研究工具「人力資源管理效能量表」與「企業競爭力衡量模式」均由研究者自行建構，透過 LISREL 與 AHP 法之運用與驗證均發現兩個研究工具均具有良好之效度與信度並能客觀準確的衡量出所欲衡量之變數。

關於人力資源管理效能量表，本研究透過文獻探討(各構面與指標初稿之資料來源主要係參酌：(1) Huselid, Jackson & Schuler[16]發展的人力資源管理效能量表；(2) Arthur[8]、Pfeffer[20]、Delaney, Lewin & Ichniowski[11]、Huselid[15]、MacDuffie[17]、Youdt, Snell, Dean & Lepak[14]等學者提出的最佳人力資源管理實務 (HRM Practices)；(3) Tsui[22]提出的 17 項人力資源部門最重要的活動 (Activities)；(4) 趙必孝[6]與邱桂珍[3]提出的人力資源管理績效 (HRM Performance)；(5) 溫金豐[5]歸納的高科技人力資源管理實務；等等諸學者之論著與看法，以及有關人力資源管理之相關實證研究文獻，並參考對專家、學者及企業主

管訪談所得之資料彙整而成)與學者專家意見諮詢所得之結果，此與 Huselid, Jackson 和 Schuler[16]建構之人力資源管理效能量表內容上有所差異，內涵上則多了國內學者專家針對於國內高科技人力資源管理效能的衡量構面與指標所做的深入思考，之所以會造成最終問卷的構面與題項有所差異，並非技術上所造成，而應該是本量表建構過程中，專家與學者考量了不同的國情、文化及企業特性，進行構面評量、題目的適合度評鑑，並嚴謹地增刪修訂。因此，本研究所建構之人力資源管理效能量表與 Huselid, Jackson 和 Schuler[16]建構之人力資源管理效能量表的內涵部分相似但不相同，而各構面之題項內容與用語均具有台灣本土化的意義。因此本研究所建構之人力資源管理效能量表較其他國外量表或中譯版量表在我國企業施測上有較佳之適用性，文化差異所造成的影響也將降至最低，上述為發展台灣高科技企業本土化人力資源管理效能量表所具有的優點與特色。

關於企業競爭力衡量模式，本研究建構了企業競爭力之衡量模型，研究結果發現，高科技廠商企業競爭力衡量構面之重要性依序為：「企業研發管理能力」(0.1494)、「企業應變能力」(0.1398)、「企業營運能力」(0.1350)、「企業行銷管理能力」(0.1072)、「企業資訊管理管理能力」(0.0988)、「企業生產管理能力」(0.0953)、「企業國際化能力」(0.0923)、「企業財務管理能力」(0.0909)及「企業人力資源管理能力」(0.0861)，由上述結果可知，綜合實務界與學界專家之看法，認為台灣高科技廠商之企業競爭力之來源以「企業研發管理能力」、「企業應變能力」、「企業營運能力」較為重要，其中「企業研發管理能力」尤以研究發展之經費與擁有專利數目之多寡較為重要，而「企業應變能力」尤以偵測環境變遷的能力與風險管理能力較為重要，「企業營運能力」則以每股盈餘及營收成長率較為重要。

競爭力的衡量具有多目標、不易衡量、模糊性及涉及到認知行為等特性，因

此若想建立一個一般性的衡量模式，需要長期且融合不同興趣、專長的學術界與實務界專家方能完成。後續研究者或許可以考慮運用其他的方法來進行「企業競爭力指標度量及衡量」之分析，例如：應用模糊理論來進行模糊準則評分，模糊準則權重設定及模糊競爭力得分。後續研究者可就不同的思考方向，來進行企業競爭力衡量的研究，如此將使得企業競爭力衡量的模式更臻完善與成熟。

本研究透過問卷調查所蒐集的資料，以集群分析、積差相關分析、典型相關分析、變異數分析、迴歸分析、路徑分析、多變量分析及多重比較之薛費法等方法。研究結果發現：

(一)PM 型之領導型式之主管其企業競爭力較高。

(二)台灣高科技企業之人力資源策略型態，以重視長期人力資源規劃、與員工建立長期承諾的「培育型」有較高的人力資源管理效能與較佳的企業競爭力。

(三)台灣高科技企業之人力資源層級隨著「作業層級」、「管理層級」而「策略層級」的提昇，人力資源管理效能與組織績效亦隨之提昇。

(四)「培育型 - 策略層級」、「效用型 - 管理層級」之人力資源策略有較佳的人力資源管理效能。

(五)「創新型 - 培育型」、「專注型 - 效用型」之企業策略型態與人力資源策略型態之配適有較佳的組織績效。

(六)人力資源管理效能在人力資源策略影響組織績效之間的中介效果非常顯著。

四、計劃成果自評

本研究依原定的規劃內容與時程，確實依序執行，已達成本研究之任務與目標。茲將完成之工作項目分述如下：

(一)搜集、彙整與探討國內、外有關領導型式、人力資源策略、人力資源管理效能與企業競爭力等理論與文獻之，建構了我國高科技產業人力資源管理模式。(二)諮詢學者專家或企業主管對各個研究變項的用字之適切性，並在大量施測前舉行小

樣本之預試，必要時作適當的修訂。(三)完成考驗本研究所需之評量工具「PM 量表」、「人力資源策略量表」、「人力資源管理效能量表」與「企業競爭力量表」之效度與信度。(四)洽請研究對象，協助本研究問卷施測之事宜。(五)統計軟體測試。(六)問卷調查所得資料的處理分析。(七)深度訪談結果資料之彙整與分析。(八)彙總、詮釋、比較分析研究結果，並提出必要之建議。(九)撰寫並印製研究報告，並準備撰寫論文發表。

本研究問卷建構與施測之過程中透過大量樣本之施測與專家意見之訪談，由於上述之鼎力相助與密切配合，使得本研究各階段之問卷調查工作均能順利進行，並獲得最珍貴之資料(有效回收率 80%)，因此，本研究之抽樣對象具有相當之代表性，抽樣方法與回收率皆極為客觀與理想。

本研究主要目的為探討「最高主管領導行為」、「人力資源管理」與「企業競爭力」之間的關係模式，並藉以評比「企業主管領導風格」、「人力資源管理效能」在不同企業間的差異情形。為達成此目的，經由本研究之執行，將有下列幾點貢獻：

1.本研究將歸納整理企業競爭力的相關文獻，並諮詢學者專家的意見，嘗試建構「企業競爭力」的衡量指標，作為後進研究者之應用。

2.本研究將領導型式、人力資源策略與人力資源管理效能之理論與文獻作全面性的探討與分析，以期彙總歸納出策略性人力資源管理的模型。

3.本研究透過實證研究的結果，除驗證人力資源管理理論外，更進一步釐清相關變數的因果關係，以建構更為完整的理論基礎。

4.本研究建構的「主管領導行為」、「人力資源管理」與「企業競爭力」關係模式，在國內尚未少相關的實證研究，對於高科技產業的研究領域實具有開創性的貢獻。

目前國內的高科技產業正蓬勃發展，同時吸引許多優秀的人才投入該產業，在技術與資金愈來愈容易取得的情況下，優秀的人力資源愈突顯出其資源稀少的特性。為能有效掌握優秀的人力資源，開發

人才潛能，傳統的人事管理模式；狹義的工作規範、集權、嚴密控制、固定的薪資比率等措施，將無法協助公司打贏這場高科技聖戰，因為該類的措施將限制了人員的創意，使得工作流於固定的模式，無法隨著企業環境的變遷，而隨時調整。有鑑於此，人力資源的策略性管理，在此經濟轉型階段，愈顯得其重要性。

五、參考文獻

- [1] 李芝靜(1996)，企業高階主管領導型式對人力資源部門功能運作影響之研究，*人力資源管理學報*，第六期，頁 107-128。
- [2] 李珍玟(1996)，*主管領導型式，人力資源制度對百貨專櫃人員離職意願之探討*，靜宜大學管理科學研究所未出版碩士論文。
- [3] 邱桂珍(1996)，*人力資源管理績效衡量指標*，國立成功大學工業研究所未出版碩士論文。
- [4] 黃英忠(1997)，*現代人力資源管理*，台北市：三民書局。
- [5] 溫金豐(1998)，*人力資源系統構形與組織績效關係之研究：以高科技廠商為例*，國立中山大學企業管理學系未出版博士論文。
- [6] 趙必孝(1994)，*國際企業子公司的人力資源管理：策略、控制與績效*，中山大學企業管理研究所未出版博士論文。
- [7] 劉仁傑(1997)，*重建台灣產業競爭力*，台北市：遠流出版社。
- [8] Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- [9] Cappelli, P. & Singh, H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management, In Lewin, D., Mitchell, O., & Scherer, P. (eds) *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*. Madison, WI: Industrial Relations Research Association, 165-92.
- [10] Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on Perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- [11] Delaney, J. T., Lewin, D., & Ichniowski, C. (1989). Human resource policies and practices in American firms. Washington D. C.: U. S. Government Printing Office.
- [12] Delery, J. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- [13] 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(3), 656-670.
- [14] Dyer, L. (1993). Human resources as a source of competitive advantage. Kingston, Ontario: Industrial Relations Center Press, Queen's University.
- [15] Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- [16] Huselid, M., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic Human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- [17] MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- [18] Morton, S. M. (1991). The corporation of the 1990s: information technology and organizational Transformation. New York: Oxford University Press.
- [19] Nonaka, I. (1992). Self-renewal of the Japanese firm and the human resource strategy, In Pucik, V., Tichy, N., & Barnett, C. (eds) *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*. N. Y: Wiley, 300-318.
- [20] Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press.
- [21] Tornow, W. W. & De Meuse, K. P. (1994). New paradigm approaches in strategic human resource management: A commentary. *Group and Organization Management*, 19(2), 165-170.
- [22] Tsui, A. S. (1987). Defining the activities and effectiveness of the human resource department: A multiple constituency approach. *Human Resource Management*, 26(1), 35-69.
- [23] Ulrich, D. & Lake, D. (1990). *Organizational capability: competing from inside out*. New York: John Wiley and Sons.
- [24] Wright, P. & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Human Resource Management*, 18(2), 295-320.
- [25] Youndt, M. A., Snell, J. W., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, Manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.