

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

## 人力資源管理系統之內部契合、外部契合與組織績效之 關聯性研究—全形理論觀點

### THE RELATIONSHIPS BETWEEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEMS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A CONFIGURATIONAL PERSPECTIVES

計畫編號：NSC-88-2416-H-031-006-

執行期限：87年8月1日至88年7月31日

主持人：黃家齊 東吳大學企業管理系助理教授

聯絡電話：23111531 轉 3403

E-mail：jchuang@mail2.scu.edu.tw

#### 摘 要

本研究探討人力資源管理系統內部契合與市場績效、生產力以及財務績效等組織績效指標間的關聯性。研究中首先藉由相關研究之探討，建立創新系統以及傳統系統兩種人力資源管理系統之理想型。並由全形理論之觀點推導出最佳系統契合、理想型契合以及混合型契合等三種內部契合類型。研究結果發現創新人力資源管理活動與組織績效間的確存在正向關係。而且整體而言，人力資源管理系統的內部契合對於組織績效有顯著的影響效果。若就各契合類型而言，最佳系統契合與組織績效間的關聯性最高，而混合型契合與理想型契合與組織績效的關聯性雖較弱，但仍存在正向關係。此結果符合全形理論中殊途同歸的概念。而就組織績效指標而言，則以市場績效以及生產力與人力資源管理系統內部契合度之關聯性較高。

關鍵詞：人力資源管理系統、內部契合、全形理論、殊途同歸性、資源基礎理論

#### ABSTRACT

This study explores the impact of types of internal fit of human resource management system on organizational performance index, including market performance, productivity, and financial performance. Through literature review, we build two ideal types of human resource management system, innovative system and traditional systems respectively. In the perspectives of configuration theory, three types of internal fit, best types fit, ideal types fit and hybrid types fit, are distinguished. We found there are positive relationships between innovative human resource management practices and organizational performance. Generally, internal fit of human resource management system has significant effect on organizational performance or so. Among types of internal fit, the best types fit's effect is most significant, hybrid types fit and ideal types fit have minor but still positive effect. Our finding support the equifinality concept. Besides, among the organizational performance index, market performance and productivity have the most significant relationships with degree of internal fit.

**Keywords:** human resource management system, internal fit, configurational theory, equifinality, resource-based theory

## 壹、前言

傳統上人力資源管理往往被賦予作業性的角色，組織對於人力資源管理的關注焦點，似乎僅在於日常的招募、遴選、聘任、績效評估、薪酬制度、訓練發展等作業性活動是否能夠順利運作，而相關的文獻研究亦僅將研究重點置於人力資源管理活動對於員工個人層次的影響(如組織承諾、工作滿足等)，至於這些人力資源活動在組織層次所扮演的角色，卻明顯未受重視。但近年來，人力資源管理的觀念與研究趨勢產生了相當程度的轉變，由以往的微觀層次的分析擴大為巨觀層次的關注(Delery & Doty, 1996)。「策略性人力資源管理」(strategic human resource management, SHRM)觀念的發展，使得人力資源管理如何隨著組織策略或組織特定需求而作相對應的調整，以及人力資源管理活動與系統對於組織績效的影響效果等議題，遂成為晚近人力資源研究的重點之一(如 Arthur, 1992, 1994 ; Delery & Doty, 1996 ; Huselid, 1995 ; Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996)，而此些研究成果也多能支持人力資源管理所具備的策略性功能，以及對於組織績效的顯著影響。

而策略性人力資源管理的核心觀念之一即是「內部契合」(internal fit)。人力資源管理活動若要能夠有效的提昇組織的競爭力，人力資源管理功能內的各項活動間必須統合在單一的人力資源政策下運作，才能獲致各項活動間的互補效果(complementarities)(Baird & Meshoulam, 1988 ; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988 ; Schuler, 1989)。本研究中即將探討重點置於人力資源管理系統分類的發展，以及人力資源管理系統的內部契合，與市場績效、生產力以及財務績效等組織績效指標間的關係。欲達此研究目的，基本的思考邏輯應是將人力資源管理活動視為一個完整的系統，各項活動對於組織績效的影響有其關聯性存在。基於如此的思考邏輯，由於「全形理論」(configurational theory)(Meyer, Tsui & Hinings, 1993)主張以系統觀點進行分析，方能確實了解真實現象的全貌，似乎就提供了一個相當有用的思考模式與分析途徑，因此本研究遂以全形理論觀點來探討人力資源管理系統對於組織績效的影響效果。

綜合上述，本研究之研究目的如下：

- 1.發展人力資源管理系統的理論分類。
- 2.探討人力資源管理系統內部契合類型對於組織績效的影響。

## 貳、文獻探討與假設建立

### 一、人力資源管理與組織競爭優勢

關於人力資源管理活動為何能夠對組織績效產生影響，資源基礎理論(resource-based theory)提供了一個有力的解釋。資源基礎理論將研究重點置於組織內部，強調組織的競爭優勢(competitive advantage)乃是由組織內部資源所產生，因

此舉凡組織所擁有的資產、能力、內部程序、資訊、知識等能為組織所控制，而能有助於組織策略的形成與執行者，均是有助於建立組織競爭優勢的有用資源(Barney, 1991)。因此可藉以形成組織競爭優勢的資源不僅是有形資源，尚且包括無形資源，Snell, Youndt 與 Wright(1996)即區分出三種組織資源，包括實體資本(physical capital)、人力資本(human capital)、以及組織資本(organizational capital)。實體資本意指工廠設備、技術、以及地理區位等；人力資本意指組織成員的經驗、判斷、與智識；而組織資本則包括結構、規劃、控制與協調系統，以及群體間的非正式關係。其中人力資本以及組織資本則顯示了人力資源管理對於建立組織競爭優勢所可能發揮的貢獻，因人力資本代表員工本身的競爭力，組織資本則代表了用以發展、整合人力資本的人力資源系統。

Barney(1991)認為，組織資源要能夠產生持久的競爭優勢，必須要具備四項要件，分別是：(1)該項資源能為組織產生正向價值(valuable)，(2)在現有及潛在競爭者之中，該項資源必須是稀有的(rare)，(3)該項資源不易被競爭者所模仿(inimitable)，(4)競爭者無法以他項資源取代該項資源(non-substitutable)。而 Snell, Youndt 與 Wright(1996)亦曾詳加說明，人力資源管理活動的確是能夠符合此些要件的。由以上討論可知，組織確實可藉由人力資源系統而建立自身的持久競爭優勢，進而提昇組織的績效表現。

## 二、創新人力資源管理活動

近年來許多學者主張，某些特定的人力資源活動是能夠使得組織獲得高績效的，而這些人力資源活動則被賦予了各種不同的名稱。某些學者強調「高涉入工作活動」(high-involvement work practice)(Pil & MacDuffie, 1996)，探討重點在於工作組織的結構層面與員工參與相關的工作活動(如工作團隊、問題解決小組)，以及其他相關的活動(如工作輪調)等。

其他學者則對這些人力資源活動持更為正面的看法，稱其為先進人力資源管理活動(progressive human resource management practice)(Delaney & Huselid, 1996)，高效能工作活動(high-performance work practice) (Huselid, 1995)或最佳活動(best practice)(Pfeffer, 1994)。Pfeffer 即曾提出十四項提昇組織績效的重要人力資源活動。Huselid 則認為這些高效能人力資源活動可藉由員工技能、激勵、工作組織等三方面達到增進組織績效的效果。在員工技能的提昇方面，藉取得或發展人力資本以增進員工技能；在激勵方面，人力資源活動可鼓勵員工更努力且更有效率的工作；在工作組織方面，亦可藉由提供鼓勵員工參與以及工作改善等活動以改善組織與工作結構。

另一派的學者則探討「創新人力資源活動」(innovative human resources practices)或「創新工作活動」(innovative work practices)對組織績效的影響(Ichniowski, Kochan, Levine, Olson & Strauss, 1996 ; MacDuffie, 1995 ; Osterman, 1994)。此派學者強調不同

於傳統人力資源管理系統，而在近年來逐漸為企業組織所採用的人力資源管理活動，如廣泛的工作定義、工作保障、彈性的工作組織、決策參與、財務獎酬等。本研究中亦傾向於因這些人力資源管理活動不同於傳統人力資源管理系統的特點，將此些人力資源管理活動稱為創新人力資源管理活動。

回顧過去文獻中之討論，本研究將學者們所強調的創新或高效能人力資源管理活動彙總於表 1。

本研究則選擇共通性較高的創新人力資源管理活動彙總如表 1 所示，包括嚴格甄選、廣泛的訓練、成果導向績效評估、具競爭力薪資、激勵性薪資、員工參與、團隊工作、寬廣的工作定義、內部昇遷、生涯規劃、工作保障、地位平等化等。而這些創新人力資源管理活動對於組織績效的影響在過去亦不乏實證資料的證實。

例如 Abowd(1990)發現以組織財務績效為基礎的管理者薪資(激勵性的薪資)，對於組織未來財務績效有正面影響。Gerhart 與 Milkovich(1990)亦發現有較高比例薪資隨績效而變動的組織，其績效表現亦較佳。Terpstra 與 Rozell(1993)則發現甄選測驗的效度、以及正式的甄選程序與公司的獲利能力間均存在正向顯著關係。Russell, Terborg 與 Powers(1985)則證實了員工訓練計畫與財務績效間之關係。Delery 與 Doty(1996)實證多項人力資源活動與組織績效的關係後，發現成果導向的績效評估、利潤分享計畫、以及工作保障等活動與組織績效間存在正向關係。Ngo, Turban, Lau 與 Lui(1998)也發現結構化的訓練與公司績效間的關聯性。因此推導出下列假設。

假設 1：創新人力資源管理活動與組織績效間存在正向關係。

假設 1-1：創新人力資源管理活動與市場績效間存在正向關係。

假設 1-2：創新人力資源管理活動與生產力間存在正向關係。

假設 1-3：創新人力資源管理活動與財務績效間存在正向關係。

表一、重要人力資源活動彙總表

Arthur (1992)	Osterman (1994)	Pfeffer (1994)	Huselid (1995)	McDuffie (1995)	Delaney & Doty (1996)	Delaney & Huselid (1996)	Youndt et al. (1996)
寬廣工作定義	團隊	工作保障	訊息分享	工作團隊	內部昇遷	選擇性甄選	選擇性甄選
員工參與	工作輪調	選擇性甄選	工作分析	問題解決群體	廣泛的正式	訓練	技術性技能
正式訴怨程序	全面品質管理	高水準薪資	內部昇遷	提案制度	訓練系統	激勵性薪資	甄選
訊息分享	品管圈	激勵性薪資	態度調查	工作輪調	成果導向的	訴怨程序	問題解決技
高技能員工		員工認股	團隊	分權	績效評估	分權	能甄選
自主管理團隊		訊息分享	激勵性薪資	招募與聘用	績效導向薪資	內部勞動市場	廣泛的訓練
廣泛技能訓練		員工參與	訓練	變動薪資	工作保障	較多組織層級	技術性技能
廣泛福利制度		授能	正式訴怨程序	地位差異化	員工參與		訓練
較高的薪資		工作重設計與	選擇性甄選	新進員工訓練	寬廣工作定義		問題解決技能
固定薪資		團隊	績效導向薪資	熟練員工訓練			訓練
		訓練與技能發展	正式績效評估				行為導向績效
		工作輪調與交					評估
		互訓練					技能導向薪資
		平等主義象徵					群體獎勵
		薪資壓縮					薪資之外部
		內部昇遷					公平性

### 三、全形理論與人力資源管理系統

全形(configuration)意指任何一組觀念上相異，但卻常伴隨發生之特性的多向度組合(Meyer et al., 1993)。全形理論雖源於權變理論，且與權變理論同樣均主張組織特性間「契合」(fit)的重要性，但對契合的內涵卻有著相當不同的主張。首先，全形理論強調組織現象間的「整體本質」(holistic nature)，(Doty, Glick & Huber, 1993；Miller & Friesen, 1984)，因此對於管理系統的了解應著重元素間組合的形態，而非兩兩元素間的關係。其次，組成全形的各元素間可能存在非線性的綜效關係，因此傳統上權變理論以交互作用檢驗兩兩變項間契合關係的作法未必可行(Delery & Doty, 1996)。最後，「殊途同歸性」(equifinality)的假設；意即能達成高績效的元素組合形態並非唯一，組織內存在同樣可達成高績效的多組元素組合形態(Meyer et al., 1993；Drazin & Van de Ven, 1985)。

就人力資源系統而言，不同人力資源管理活動間的組合即構成一個特定的形態，過去人力資源管理研究往往忽略了不同活動或子功能間所可能存在的互補關係(complementarity)(Milgrom & Roberts)，而僅關注單一人力資源活動的可能效果，如此的思考方式似乎是過於片斷的。Pil 與 MacDuffie(1996)即指出，當引介某種人力資源管理活動時，若組織中已存在有互補的人力資源管理活動，則無論是新引介的或是原有的人力資源管理活動的效果，均可獲得提昇。由以上的討論可知，在探討創新人力資源管理活動對於組織績效的影響時，全形理論的系統觀點應是一個適切的思考模式。

### 四、人力資源管理系統與內部契合

內部契合(internal fit)是指人力資源管理系統內各項活動間彼此配合一致的程度。Schuler(1989)認為，人力資源管理活動可傳達某些重要訊息與強化因子予員工，若彼此間無法達成協調一致時，則這些活動將可能導致員工的角色衝突與混淆，而進一步影響個人與組織的績效表現，故 Schuler 主張人力資源的各項活動均應基於相同的人力資源管理哲學，以收相互配合之效。MacDuffie(1995)則提出組織內存在「組織邏輯」(organizational logic)，使得系統內各要素間趨向一致性，並且達到互補的效果。因此他認為研究人力資源單一構面對組織績效的影響將可能產生誤導效果，人力資源管理活動組合而成的「包裹」(bundle)才是研究應關注的重點。

基於內部契合的概念，許多學者遂開始分類不同的人力資源管理系統，以釐清各種人力資源管理活動間如何達到內部契合。如 Schuler(1989)區分三種人力資源管理哲學下所形成的系統，此三種人力資源管理哲學分別為促進(facilitation)，累積(accumulation)以及利用(utilization)。Arthur(1992, 1994)則將人力資源管理系統區分為承諾系統(commitment maximizing)與成本縮減系統(cost reduction)。Delery 與

Doty(1996)則是區分市場類型系統(market-type)以及內部系統(internal)。Youndt, Snell, Dean 與 Lepak(1996)則分類出人力資本提昇系統(human-capital-enhancing)以及行政系統(administrative)。

先前提及本研究選取過去學者所主張之十二項創新人力資源管理活動，理論上而言，這些創新人力資源管理活動的組合，對於組織的績效應有更為正面的影響，因此嘗試將這些人力資源管理活動組合為「創新系統」，而相對應的則是「傳統系統」(見表 1)。

而參考 Delery 與 Doty(1996)、Doty, Glick 與 Huber(1993)以及前述學者對於組織或人力資源管理系統內部契合的概念，本研究歸納出三種人力資源管理系統內部契合的類型。

表 1 人力資源管理系統類型與特性彙總

人力資源管理活動	人力資源管理系統類型	
	創新系統	傳統系統
甄選	嚴格甄選	非嚴格甄選
訓練	廣泛的訓練	有限的訓練
績效評估	成果導向績效評估	行為導向績效評估
薪資	具競爭力薪資 激勵性薪資	較低水準薪資 固定薪資
工作組織	高度員工參與 團隊工作	低度員工參與 個人工作
內部勞動市場	寬廣的工作定義 內部昇遷	狹窄的工作定義 外部招募
	完整生涯規劃 高度工作保障	欠缺生涯規劃 低度工作保障
	組織層級少	組織層級多

#### (一)最佳系統契合(best types fit)

若由 Pfeffer(1994)以及 Huselid(1995)等學者之觀點，這些創新人力資源管理活動乃是最有利於組織績效發揮的，由過去的實證研究結果亦可發現，這些活動與組織績效間的確存在正相關，因此一個最直接的想法即是，此些人力資源管理活動間是否存在某種程度的互補效果。在此種觀點之下，組織的人力資源管理系統各項活動間若協調一致，且愈接近創新系統之理想型(ideal type)形態，則組織績效表現應愈佳。

假設 2：組織的人力資源管理系統愈接近創新系統，組織績效愈佳。

假設 2-1：組織的人力資源管理系統愈接近創新系統，市場績效愈佳。

假設 2-2：組織的人力資源管理系統愈接近創新系統，生產力愈佳。

假設 2-3：組織的人力資源管理系統愈接近創新系統，財務績效愈佳。

## (二)理想型契合(ideal types fit)

但若由全形理論之「殊途同歸性」觀點，人力資源系統內各種活動的最佳組合可能並不是唯一的，亦即可能存在有限的數種「理想型」組合形態，愈接近這些理想型組合形態的組織，績效表現將愈佳。在這種觀點下有兩個基本假設(Doty et al., 1993)。首先，組織可以自由的採行這些理想型中的任一種。其次，這些理想型的組合形態才是有效能的組織形態。

如前所述，許多學者均曾分類出不同的人力資源管理系統(如 Arthur, 1992 ; Delery & Doty, 1996 ; Youndt et al., 1996 等)，此些分類即是類似人力資源管理系統的理想型。而在本研究中，則是將人力資源管理活動的組合方式區分為創新系統與傳統系統兩種理想型。若由理想型契合之觀點而言，為了獲得高績效，組織未必一定要採行創新系統，只要各種人力資源管理活動能夠配合得宜，在共同的人力資源管理哲學下達成相互協調一致，則傳統系統的採行亦可能有利於組織績效。因此若由理想型契合之觀點，只要人力資源管理活動間能夠配合一致，並且趨近於創新系統或傳統系統之任一種理想型，則組織績效將能夠因而獲得提昇。

假設 3：組織的人力資源管理系統愈接近與其較為近似的理想型系統，組織績效愈佳。

假設 3-1：組織的人力資源管理系統愈接近與其較為近似的理想型系統，市場績效愈佳。

假設 3-2：組織的人力資源管理系統愈接近與其較為近似的理想型系統，生產力愈佳。

假設 3-3：組織的人力資源管理系統愈接近與其較為近似的理想型系統，財務績效愈佳。

## (三)混合型契合(hybrid types fit)

在混合型契合的觀念下，有效的組織形態並不限於少數的理想型組合，組織可以選擇採行理想型間的任何一種混合的組合形態，而只要元素間彼此配合一致，績效即可獲得提昇，因此有效的組織形態將有無限多種。此種契合概念與全形理論中有限數目的理想型組織之主張似乎並不全然相符(Miller, 1981, 1987 ; Miller & Friesen, 1984)。但是若全形理論能夠允許理想型間的混合形態，則在殊途同歸的觀念下，混合型契合模式所隱含的假設應是能夠被接受的(Doty et al., 1993)。

Baird 與 Meshoulam(1988)即主張無論人力資源系統發展至何種階段，只要內部要素間處於同一發展階段的狀態，即可發揮應有的人力資源功能。換句話說，人力資源管理系統未必要趨近於創新或傳統系統，只要各項活動間能夠協調一致，組織績效就能夠達成。



假設 4：組織的人力資源管理系統的混合型契合程度愈高，組織績效愈佳。

假設 4-1：組織的人力資源管理系統的混合型契合程度愈高，市場績效愈佳。

假設 4-2：組織的人力資源管理系統的混合型契合程度愈高，生產力愈佳。

假設 4-3：組織的人力資源管理系統的混合型契合程度愈高，財務績效愈佳。

## 參、研究設計

### 一、樣本資料

本研究選定臺灣地區之大型製造業廠商作為研究對象。樣本來源為列名臺灣經濟新報財務資料庫之製造業 3000 大廠商，本研究篩選最近三年財務資料完整，且員工人數大於 100 人之廠商，得到約總數約 1400 家廠商樣本，基於成本的限制，本研究抽取其中 700 家，作為調查對象。問卷發放與填答對象則針對各公司人力資源相關部門之主管。回收問卷共 86 份，扣除其中 6 份填答不完整之問卷，有效問卷共計 80 份，有效回卷率約為 11.4%。含括之產業則包括臺灣證券交易所之產業分類中的 12 個產業。

### 二、衡量工具發展

#### (一)創新人力資源管理活動

創新人力資源管理活動之變項包括嚴格甄選、廣泛訓練、成果導向績效評估、具競爭力薪資、激勵性薪資、員工參與、團隊工作、寬廣的工作定義、內部昇遷、生涯規劃、工作保障以及地位平等化等十二項活動。衡量題項乃是參考 Delaney 與 Huselid(1996)、Delery 與 Doty(1996)、Snell 與 Dean(1992)、黃家齊(民 86)等學者之衡量題項修改而成，其中嚴格甄選六題，廣泛訓練七題，成果導向績效評估三題，具競爭力薪資四題，激勵性薪資四題，員工參與四題，團隊工作兩題，寬廣的工作定義四題，內部昇遷兩題，生涯規劃五題，工作保障三題，地位平等化兩題。各衡量題項皆以李克特 7 點量表(Likert Scale)詢問填答者對於該題項敘述的同意程度，1 表示非常不同意，7 表示非常同意。

在正式進行問卷寄發前，研究者針對 6 個公司中的 40 位公司員工進行問卷的預試，計回收有效問卷 32 份。預試結果發現，嚴格甄選、成果平均以及寬廣的工作定義等三項活動之衡量變項之 Cronbach's  $\alpha$  係數分別為 .42、.58 與 .39，較為偏低。其餘人力資源管理活動之 Cronbach's  $\alpha$  係數則介於 .71 至 .94 之間。因此針對信度係數偏低之衡量題項進行修改後，始進行問卷之寄發。

最終回收問卷之信度分析結果顯示於表 2，除了嚴格甄選變項的 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.63，仍略為偏低之外，其他變項之 Cronbach's  $\alpha$  係數介於 0.71 至 0.86 之間。總體而言，信度尚可接受。

## (二)人力資源管理系統內部契合類型

在衡量人力資源管理系統內部契合時，首先是設定人力資源管理系統理想型在各種創新人力資源管理活動上的實施水準。設定方式是參考 Govindarajan(1988)所建議之作法，先計算得出各項人力資源管理活動的平均值，而後加減一個標準差，分別作為創新系統與傳統系統之理想型。

其次則是三種內部契合類型的衡量。此部份參照 Delery 與 Doty(1996)以及 Doty, Glick 與 Huber(1993)所使用的衡量方式。最佳系統契合乃是計算各項組織實際的人力資源管理活動實施水準與創新系統間的差距，並加總後轉換為負值。理想型契合則是計算各項人力資源管理活動與較接近組織實際實施水準的理想型(創新系統或傳統系統)間的差距，並加總後轉換為負值。混合型契合則是依照各項人力資源管理活動的平均水準與理想型間的差距，以決定個別組織理想的混合型為何，而後計算實際的人力資源管理活動實施水準與此理想的混合型間的差距，並加總後轉換為負值。

## (三)組織績效

研究中採用之組織績效指標共有三類，分別是市場績效、生產力、財務績效等。其中市場績效修改自 Delaney 與 Huselid(1996)之衡量題項，採自我評估方式，詢問各公司過去三年中，與同業中其他公司相較，在四項目之表現是否明顯優於其他公司，分別為顧客滿意度、營收成長率、獲利率、市場佔有率等，衡量方式則以李克特 7 點量表詢問填答者是否同意各項市場績效優於其他同業，1 表示非常不同意，7 表示非常同意。此變項之 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.92，信度相當理想。

生產力指標以每人淨利(公司稅前淨利除以員工人數)衡量之。而研究中採用之財務績效指標包括資產報酬率與淨值報酬率等二項。資產報酬率與淨值報酬率也是一般研究中廣為採用的財務績效指標(如 Delery & Doty, 1996)。此三項指標的資料來源則以台灣經濟新報財務資料庫中所提供之財務資料為準。

## (四)控制變項

研究中包含三個控制變項。組織規模以員工人數取對數衡量之。競爭壓力則詢問各公司在主要產品或服務之市場所面對的競爭激烈程度，以李克特 5 點尺度衡量之，1 代表無有力競爭者，5 代表競爭已侵蝕獲利。產業別變項則以 11 個虛擬變項代表樣本中所含括的 12 個產業。

表2 研究變項之平均值、標準差、信度係數以及相關分析表<sup>a</sup>

變項	平均值	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.市場績效	4.80	1.36	(.93)																
2.生產力(萬人)	33.37	59.20	.38**																
3.資產報酬率	6.27	7.81	.45**	.79**															
4.淨值報酬率	10.81	15.22	.44**	.70**	.92**														
5.嚴格甄選	5.39	0.71	.18	.24*	.21 <sup>+</sup>	.16	(.63)												
6.廣泛訓練	5.23	0.81	.22 <sup>+</sup>	.18	.27*	.18	.51**	(.79)											
7.成果導向績效評估	5.67	0.86	.30**	.14	.21 <sup>+</sup>	.10	.33**	.36**	(.71)										
8.具競爭力薪資	4.50	1.16	.53**	.27*	.26*	.24*	.47**	.59**	.22*	(.82)									
9.激勵性薪資	5.11	1.05	.53**	.31**	.25*	.27*	.21 <sup>+</sup>	.29**	.51**	.48**	(.86)								
10.員工參與	4.62	0.91	.42**	.31**	.32**	.27*	.25*	.42**	.31**	.38**	.48**	(.74)							
11.團隊工作	4.78	1.21	.44**	.18	.13	.16	.23*	.20 <sup>+</sup>	.29**	.37**	.55**	.57**	(.76)						
12.寬廣工作定義	4.04	1.13	.14	.34**	.32**	.31**	.12	.24*	-.01	.20 <sup>+</sup>	.14	.31**	.16	(.79)					
13.內部昇遷	4.77	1.34	.03	-.04	-.10	-.05	-.00	.02	-.21 <sup>+</sup>	.05	-.16	-.02	.11	.05	(.72)				
14.生涯規劃	4.58	1.09	.28*	.06	.01	.01	.36**	.51**	.18	.44**	.41**	.59**	.58**	.19 <sup>+</sup>	.14	(.84)			
15.工作保障	5.44	1.12	.26*	.25*	.19 <sup>+</sup>	.21 <sup>+</sup>	.11	.28*	.07	.37**	.23*	.27*	.31**	.21 <sup>+</sup>	.22*	.31**	(.74)		
16.地位平等化	3.65	1.31	.25*	.15	.00	-.03	-.00	-.21 <sup>+</sup>	-.12	.13	.13	.24*	.21 <sup>+</sup>	-.15	-.27*	.06	-.05	(.72)	
17.組織規模(log 人)	2.62	0.39	.03	.11	.08	.03	.14	.14	.04	.12	-.06	.04	.10	.03	.23*	.21 <sup>+</sup>	.02	.10	
18.競爭壓力	3.70	0.89	-.24*	-.17	-.25*	-.21 <sup>+</sup>	-.14	-.03	-.02	.04	-.04	-.10	.07	.01	.18	-.04	.02	.00	.17

<sup>a</sup> 括弧內為 Cronbach's 值。

+ p < .10

\* p < .05

\*\* p < .01

## 肆、資料分析結果

### 一、創新人力資源管理活動與組織績效

表 2 中顯示研究變項之平均值、標準差、信度係數以及相關分析結果。相關分析結果顯示，在十二項創新人力資源管理活動中，除了內部昇遷外，各項人力資本投資活動均至少與市場績效、生產力、資產報酬率或淨值報酬率其中一項績效指標間有顯著正相關，此結果初步支持假設 1、2、3 之預測。尤其是具競爭力薪資、激勵性薪資、員工參與以及工作保障等四項活動與各項組織績效指標間均存在顯著正相關，顯示此些活動可能具有更高的重要性。

本研究進一步以層級迴歸分析法(hierarchical regression)進行資料分析。而由表 2 中可發現，各項人力資源管理活動間並不是彼此獨立的，為了避免線性相關問題之發生，遂參考 Delery 與 Doty(1996)之作法，將組織績效指標作為依變項，先將控制變項(包括組織規模、競爭壓力以及產業別虛擬變項)置入迴歸式自變項中，再將十二項創新人力資源管理活動個別的單獨置入自變項中，分析結果如表 3。

表 3 人力資源管理活動對組織績效進行層級迴歸分析結果<sup>a</sup>

變項	市場績效	生產力	資產報酬率	淨值報酬率
	R <sup>2b</sup>	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>
控制變項	.17(.01)	.22(.07)	.18(.02)	.13(-.05)
人力資源管理活動	.41**(.38)	.28*(.20)	.27*(.18)	.27*(.17)
嚴謹篩選	.15	.20 <sup>+</sup>	.20	.16
廣泛訓練	.22 <sup>+</sup>	.23 <sup>+</sup>	.28*	.24 <sup>+</sup>
成果導向績效評估	.24 <sup>+</sup>	.19	.25 <sup>+</sup>	.11
具競爭力薪資	.52**	.26*	.25*	.27*
激勵性薪資	.50**	.29*	.21 <sup>+</sup>	.25*
員工參與	.42**	.30**	.29*	.31*
團隊工作	.48**	.24*	.13	.23 <sup>+</sup>
寬廣工作定義	.14	.35**	.29*	.32*
內部昇遷	.05	-.08	-.08	.01
生涯規劃	.28*	-.00	-.05	.01
工作保障	.24*	.21 <sup>+</sup>	.17	.21 <sup>+</sup>
地位平等化	.33*	.08	-.06	-.10
完整迴歸式	.58**(.39)	.50**(.27)	.46*(.20)	.40(.12)

<sup>a</sup> 控制變項包括組織規模、競爭壓力與 11 個產業別虛擬變項。

<sup>b</sup> 括弧內為調整後之 R<sup>2</sup>

+ p < .10

\* p < .05

\*\* p < .01

分析結果發現，除了內部昇遷與各項組織績效指標之相關均未達顯著水準外，其餘活動均至少與一項組織績效指標有顯著正相關。其中廣泛訓練、具競爭力薪資、激勵性薪資以及員工參與等與各項組織績效指標間之相關性均達顯著水準。而團隊工作、寬廣工作定義以及工作保障等則各與三項績效指標存在顯著正相關。成果導向績效評估則與市場績效以及資產報酬率呈顯著關係。生涯規劃以及地位平等化則僅與市場績效存在顯著正向關係。

而後我們將所有人力資源管理活動同時置入迴歸式中，發現創新人力資源管理活動對市場績效、生產力、資產報酬率以及淨值報酬率之解釋變異量分別提高了 41%( $p < .01$ )、28%( $p < .05$ )、27%( $p < .05$ )以及 27%( $p < .05$ )，且解釋變異量之提高亦均達顯著水準。

此些分析結果應可支持假設 1，創新人力資源管理活動與組織績效間存在顯著正向關係。若就預測效力而言，似乎創新人力資源管理活動對於市場績效的預測效力最高，其次則為生產力，而對資產報酬率以及淨值報酬率的預測效力則較低。而由個別人力資源管理活動觀之，廣泛訓練、具競爭力薪資、激勵性薪資以及員工參與等與各項績效指標均呈顯著正相關，對組織績效的助益似乎最明顯。

## 二、人力資源管理系統內部契合類型與組織績效

為了檢驗假設 2 至假設 4，我們亦同樣的以層級迴歸法進行分析。置入控制變項後，分別將人力資源管理系統內部契合類型變項個別單獨的加入迴歸式之自變項中，分析結果如表 4 所示。最佳系統契合與主觀績效、生產力、資產報酬率以及淨值報酬率間均呈顯著正向關係(  $\beta = .48, p < .01$  ;  $\beta = .29, p < .05$  ;  $\beta = .22, p < .10$  ;  $\beta = .28, p < .05$ )，此分析結果支持假設 2 之預測，組織的人力資源管理系統愈接近創新系統，組織績效愈佳。理想型契合僅與市場績效間呈顯著正向關係(  $\beta = .28, p < .05$ )，而與生產力、資產報酬率以及淨值報酬率間則存在正相關，但並未達顯著水準( 分別為 .18、.06 以及 .11)。此結果支持假設 3-1，組織的人力資源管理系統愈接近與其較為近似的理想型系統，市場績效愈佳。但假設 3-2、3-3 則並未能獲得明顯支持。而混合型契合亦僅與市場績效存在顯著正向關係(  $\beta = .31, p < .01$ )，而與其他績效指標間之相關均未達顯著水準，因此僅能支持假設 4-1 之預測，人力資源管理系統的混合型契合程度愈高，市場績效愈佳。假設 4-2、4-3 則未獲支持。

而後我們將三種內部契合類型同時置入迴歸式中，發現對於市場績效、生產力、資產報酬率以及淨值報酬率之解釋變異量分別提高了 19%( $p < .01$ )、10%( $p < .05$ )、10%( $p < .05$ )以及 11%( $p < .05$ )。顯示整體而言，人力資源管理系統之內部契合與組織績效間的確是有正向關係。而就內部契合類型而言，則似乎以最佳系統契合與組織績效間之關係最為顯著。

表4 人力資源管理系統內部契合類型對組織績效進行層級回歸分析結果<sup>a</sup>

變項	市場績效	生產力	資產報酬率	淨值報酬率
	R <sup>2b</sup>	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>
控制變項	.17(.01)	.22(.07)	.18(.02)	.13(-.05)
人力資源管理系統	.19**(.19)	.10*(.07)	.10*(.08)	.11*(.09)
內部契合類型				
最佳系統契合	.48**	.29*	.22 <sup>+</sup>	.28*
理想型契合	.28*	.18	.06	.11
混合型契合	.31**	.09	-.04	.03
完整回歸式	.36*(.20)	.32*(.14)	.28 <sup>+</sup> (.10)	.24(.04)

<sup>a</sup> 控制變項包括組織規模、競爭壓力與 11 個產業別虛擬變項。

<sup>b</sup> 括弧內為調整後之 R<sup>2</sup>

+ p < .10

\* p < .05

\*\* p < .01

為了瞭解人力資源管理活動內部契合類型與組織績效間之關係，並且探討何種契合類型對於何種組織績效指標提昇的影響最為顯著，因此進行進一步的分析。而因有多個自變項以及多個因變項，因此選擇以典型相關(canonical correlation)分析進行之。表 5 即是典型相關分析的結果。典型相關分析所產生的三個典型函數中僅有一個典型函數達到顯著水準(Wilks's Lambda = .68, p = .004)。結構係數與標準化係數見表 6。結構係數是指計算典型變項(canonical variables)時各變項的權重，而標準化係數則是各變項與典型變項間的相關係數。

表 5 人力資源管理系統內部契合類型與組織績效關係之典型相關分析

典型函數	典型相關	Wilks's Lambda	卡方值	自由度	顯著水準
1	.52	.68	28.63	12	.004
2	.24	.94	4.59	6	.598
3	.02	1.00	.04	2	.979

由表 6 中可看出，就內部契合類型而言，三項契合類型之結構係數均高(分別為-.97、-.69 與 -.82)，而若再參考標準化係數，則發現最佳系統契合的相關係數最高(-.73)，其次為混合型契合(-.23)，而理想型契合之相關係數最低(-.14)，顯然三種契合類型與組織績效間均存在正向關係，最佳系統契合之影響尤其顯著。若就組織績效而言，以市場績效之結構係數與標準化係數最高(分別為-.93 與 -.90)，生產力其次(分別為-.59 與-.58)，資產報酬率(分別為-.40 與 .71)與淨值報

酬率(分別為-.42 與-.26)則較低，顯示人力資源管理系統之內部契合對於市場績效與生產力的影響效果較大，財務績效則較為不明顯。

表 6 人力資源管理系統內部契合類型與組織績效關係之典型相關分析係數表

變 項	結構係數	標準化係數
內部契合類型		
最佳系統契合	-.97	-.73
理想型契合	-.69	-.14
混合型契合	-.82	-.23
組織績效		
市場績效	-.93	-.90
生產力	-.57	-.59
資產報酬率	-.40	.71
淨值報酬率	-.42	-.26

#### 伍、討論與建議

本研究首先藉由相關研究之探討，選擇十二項創新人力資源管理活動作為研究範圍，並以此形成兩種人力資源管理系統類型，分別為創新系統以及傳統系統。基本主張是人力資源管理活動間若能達成內部契合，彼此協調一致，則組織績效將獲提昇。研究中進一步由全形理論之觀點推導出三種內部契合類型，並實證內部契合類型與組織績效間的關係。針對研究結果，提出以下的討論與建議。

首先，創新人力資源管理活動與組織績效間有密切關係。此研究結果支持過去相關研究所得的結論(如 Delaney & Huselid, 1996 ; Delery & Doty, 1996 ; Huang et al., 1998 等)，顯示此些人力資源管理活動可能成為塑造組織競爭優勢的利器，管理者不應忽略在人力資源管理活動上的投資。尤其廣泛訓練、具競爭力薪資、激勵性薪資以及員工參與等活動，對於各項組織績效指標均有一致的影響，尤其值得注意。

其次，整體而言，人力資源管理系統的內部契合與組織績效有顯著的關聯性。此結果支持如 Arthur(1992, 1994)、Huselid(1995)、MacDuffie(1995)、Milgrom 與 Roberts(1995) 以及 Osterman(1994)等學者之觀點，人力資源管理活動間的互補效果是設計人力資源管理系統時不容忽視的要件。

最後，人力資源管理系統內各項活動間究竟應如何達成契合，才能夠有效的提昇組織績效，則是本研究的重點所在。許多學者主張或發現(如 Huselid, 1995 ; Ichniowski, Shaw, and Prensushi, 1997 ; Pfefer, 1994 等)組織應該採行高效能或創新人力資源管理系統(亦即類似本研究中之創新系統)，組織績效才能獲得提昇。此種觀念即為本研究中之最佳系統契合的概念，而研究結果亦發現最佳系統契合與

組織績效間的關聯性的確高於其他的契合類型。但研究中亦同時發現，雖然關聯性較弱，混合型契合與理想型契合與組織績效間亦存在正向關係，此結果符合全形理論中殊途同歸的概念，亦即並不是只有單一種人力資源管理系統才能獲致高績效。人力資源管理各項活動若能夠一致地符合創新系統的特徵，組織績效將可因此提昇；但即使人力資源管理系統未能全然符合創新系統之特徵，只要各項活動間配合一致，對績效均能有所助益。

在人力資源管理的策略性角色日漸受到重視的今天，人力資源管理系統內部活動間契合的問題，無疑是一個重要而尚未被充份了解的領域，本研究以此問題作研究核心，研究結果除能提供管理者設計人力資源管理系統時的參考外，應亦可對未來相關研究提供部份啟發。

## 陸、參考文獻

1. 黃家齊，「技術特性與薪資給付基礎之關係研究 績效控制觀點」，國立台灣大學商學研究所博士論文，民國 86 年 4 月。
2. Abowd, J. M. (1990). "Does Performance-based Managerial Compensation Affect Corporate Performance." Industrial and Labor Relations Review, 43, pp.52-73.
3. Arthur, J. B. (1992). "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills." Industrial and Labor Relations Review, 45, pp.488-506.
4. Arthur, J. B. (1994). "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover." Academy of Management Journal, 37, pp.670-687.
5. Baird, L., and Meshoulam, I. (1988). "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management." Academy of Management Review, 13, pp.116-128.
6. Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management, 17, pp.99-120.
7. Delaney, J. M., and Huselid, M. A. (1996). "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance." Academy of Management Journal, 39, pp.949-969.
8. Delery, J. E., and Doty, D. H. (1996). "Modes of Theorizing in Strategic Human Resources Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Prediction." Academy of Management Journal, 39, pp.802-835.
9. Doty, D. H., Glick, W. H., and Huber, G. P. (1993). "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories." Academy of Management Journal, 36, pp.1196-1250.
10. Drazin, R., and Van de Ven, A. H. (1985). "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory." Administrative Science Quarterly, 30, pp.514-539.



11. Gerhart, B., and Milkovich, G. T. (1990). "Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance." Academy of Management Journal, 33, pp.663-691.
12. Govindarajan, V. (1988). "A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy." Academy of Management Journal, 31, pp.828-853.
13. Huang, I. C., Huang, J. Y., and Uen, J. F. (1998). "The Relationships between Human Resource Systems and Organizational Performance in High-tech Companies in Taiwan." Sun Yat-sen Management Review, 1998 international issue, pp. 643-656.
14. Huselid, M. A. (1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." Academy of Management Journal, 38, pp.635-672.
15. Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C., and Strauss, G. (1996). "What Works at Work: Overview and Assessment." Industrial Relations, 35, pp.299-333.
16. Ichniowski, C., Shaw, K. and Prennushi, G. (1997). "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines." The American Economic Review, 87, pp.291-313.
17. Lengnick-Hall, C. A., and Lengnick-Hall, M. L. (1988). "Strategic Human Resources Management: A Review of The Literature and a Proposed Typology." Academy of Management Review, 13, pp.454-470.
18. MacDuffie, J. P. (1995). "Human Resource Bundle and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry." Industrial and Labor Relations Review, 48, pp.197-221.
19. Meyer, A. D., Tsui, A. S., and Hinings, C. R. (1993). "Configurational Approach to Organizational Analysis." Academy of Management Journal, 36, pp.1175-1195.
20. Milgrom, P., and Roberts, J. (1995). "Complementarities and Fit Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing." Journal of Accounting Economics, 19, pp.179-208.
21. Miller, D. (1981). "Toward a New Contingency Theory: The Search for Organizational Gestalts." Journal of Management Studies, 18, pp.1-26.
22. Miller, D. (1987). "The Genesis of Configuration." Journal of Management Studies, 12, pp.686-701.
23. Miller, D., and Friesen, P. (1984). Organizations: A Quantum View. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
24. Ngo, H. Y., Turban, D., Lau, C. M., and Lui S. U. (1998). "Human Resource Practices and Firm Performance of Multinational Corporations: Influences of Country Origin." The International Journal of Human Resource Management, 9, pp.632-652.

25. Osterman, P. (1994). "How Common is Workplace Transaction and Who Adopts It." Industrial and Labor Relations Review, 47, pp.173-188.
26. Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston: Harvard Business School Press.
27. Pil, F. K., and MacDuffie, J. P. (1996). "The Adoption of High-involvement Work Practice." Industrial Relations, 35, pp.423-455.
28. Russell, J. S., Terborg, J. R., and Powers, M. L. (1985). "Organizational Performance and Organizational Level Training and Support." Personnel Psychology, 38, pp.849-863.
29. Schuler, R. S. (1989). "Strategic Human Resource Management and Industrial Relations." Human Relations, 42, pp.157-184.
30. Snell, S. A., and Dean, J. W. (1992). "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective." Academy of Management Journal, 35, pp.467-504.
31. Snell, S. A., Youndt, M. A., and Wright, P. M. (1996). "Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning." In J. Shaw, P. Kirkbride, and K. Rowland(Eds.), Research in Personnel and Human Resource Management, 14, pp.61-90, Greenwich, CT : JAI Press.
32. Terpstra, D. E., and Rozell, E. J. (1993). "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance." Personnel Psychology, 46, pp.27-48.
33. Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. and Lepak, D. P. (1996). "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance." Academy of Management Journal, 39, pp.836-866.