

第二章 文獻探討

透過文獻閱讀與實務觀察形成研究目的的過程中，本研究逐漸產生一些研究構念，包括外部環境壓力、組織變革能耐、智慧資本觀點之 HRD 實務等等，其中外部環境壓力為發展完整的概念，組織變革能耐與智慧資本觀點之 HRD 實務則屬於初始的研究構念，其相關的內涵仍處於發展的狀態。因此，本章除了探討與組織變革、人力資源發展相關的理論背景外，也融入了外部環境壓力、組織變革能耐、以及智慧資本觀點之 HRD 實務的文獻資料。

本章第一節為組織變革的相關文獻，包括組織變革的類型與構面、組織變革的相關理論等等。延續第一節組織變革的議題，第二節與第三節分別探討變革驅動因子中的外部環境壓力，以及本研究的核心概念－組織變革能耐。第四節為 HRD 實務，說明 HRD 實務之類型，並強調本研究所採用智慧資本觀點之內涵，以及與智慧資本觀點之 HRD 實務相關的理論基礎。

第一節 組織變革

組織變革(Organizational Change, OC)為組織為適應環境需求，所發生的主動與被動的改變過程與活動(Armenakis & Bedeian, 1999; Van de Ven & Poole, 1995)。

一、組織變革的類型

組織變革的學者或實務專家經常將組織變革的類型(Types of organization Change)以二元分類法進行比較，常見的分類包括：革命式變革與漸進式變革(Revolutionary vs. Evolutionary)、連續性變革與非連續性變革(Discontinuous vs. Continuous)、轉換型變革與過渡型變革(Transformational vs. Transactional)、策略性變革與作業性變革(Strategic vs. Operational)(Burke, 2002)。

Reger, Mullane, Gustafson, & DeMarie (1994)也指出以往學者對於組織變革的論述，常將組織變革歸類為漸近式變革(Incremental change)與革命式變革(Revolutionary Change)兩種模式，但他們發現有另一種變革模式的存在，這種變革模式如同地殼運

動時板塊以數次中程度的地震釋放壓力，稱之為構造型變革(Tectonic Change)。

Anderson (1986)與 Anderson & Anderson (2001)將組織變革分為三種類型，包括發展型變革(Developmental change)、過渡型變革(Transitional change)、轉換型變革(Transformational change)，組織在進行改變時通常存有主要的一種變革類型或模式，但也可能三者同時存在，只是程度上的不同。其中的內涵與 Reger, Mullane, Gustafson, & DeMarie (1994)所提到的組織變革類型有其相呼應之處。本研究將以上學者所主張的不同變革類型詳述如下，並繪製於圖 2-1。

1. 發展型變革(Developmental Change)

發展型變革指的是改善現有的技術、方法、績效標準等等，原因在於這些組織運作無法符合現在或未來的需求。發展型變革有二項假設：第一，組織內部的人員有能力改善；第二，當組織提供適當的資源、激勵、訓練或方法時，將有助於員工的行為改變。對於發展型變革而言，新型態為舊有型態的改進，以及持續改善現有營運的成果，而非急劇式的變革(Radical Change)。與另外兩種變革類型相較之下，其外部環境的變化層次相對較低，意即環境與市場需求的改變對於組織生存的威脅較低。此一發展型變革之內涵與 Reger, Mullane, Gustafson, & DeMarie (1994)、Quinn(1980)等學者所提出的「漸進式變革」(Incremental Change)相符。

2. 過渡型變革(Transitional Change)

過渡型變革更為複雜，其不只是改善舊有的型態，而是以完全不同的要素取代其中的一部份。過渡型變革包括組織重整、購併或合併、整合電腦或新科技、創造新產品、服務、系統、流程、政策以替代舊有的部份等等。

過渡型變革通常有特定的起始與結束時間，屬於計劃型的變革，對於過渡型變革而言，人員態度與行為的改變相較於轉換型變革是較低且可預測的，例如當組織引進新的科技時，人員行為的改變僅止於學習新的系統，因為新的科技並不會改變人員的工作角色、責任或決策權，而只是改善他們現有的工作方式。如果領導者在過渡型變革過程中意識到嚴重的人員與文化的影響，通常來自於人員的抗拒改變以及慣性。因此成功管理過渡型變革在於加入更多的溝通流程，而非只是著重於技術與結構的改變。此一概念類同於 Reger, Mullane, Gustafson, & DeMarie (1994)的觀點，組織像地殼

板塊運動一般地逐一互動與改變，其中需要過渡的階段，新舊型態才能順利地產生移轉。

3. 轉換型變革(Transformational Change)

轉換型變革是組織面臨的變革型態中最難以理解且最為複雜的一種，由一種狀態急劇式的改變至另一種狀態，而且新的狀態不確定，也會受到改變過程的影響而有所變化，因此不像過渡型變革在改變前便得知改變的結果，在文化、行為與心態上也必須有全新的轉換才得以成功支援變革的過程。發展型變革只要改善現有的營運即可因應環境，過渡型變革以重新定義的管理實務代替現有營運的一部份，也可以繼續在市場上競爭，但是轉換型變革處於環境與市場需求均高度不確定的狀況下，組織的改變是為了尋求新的狀態以預應動態與複雜的環境改變。此一變革型態與 Reger, Mullane, Gustafson, & DeMarie (1994)所提到的「革命式變革」(Revolutionary Change)，或者是「急劇式變革」(Radical Change)(Kimberly & Quinn, 1984)如出一轍。

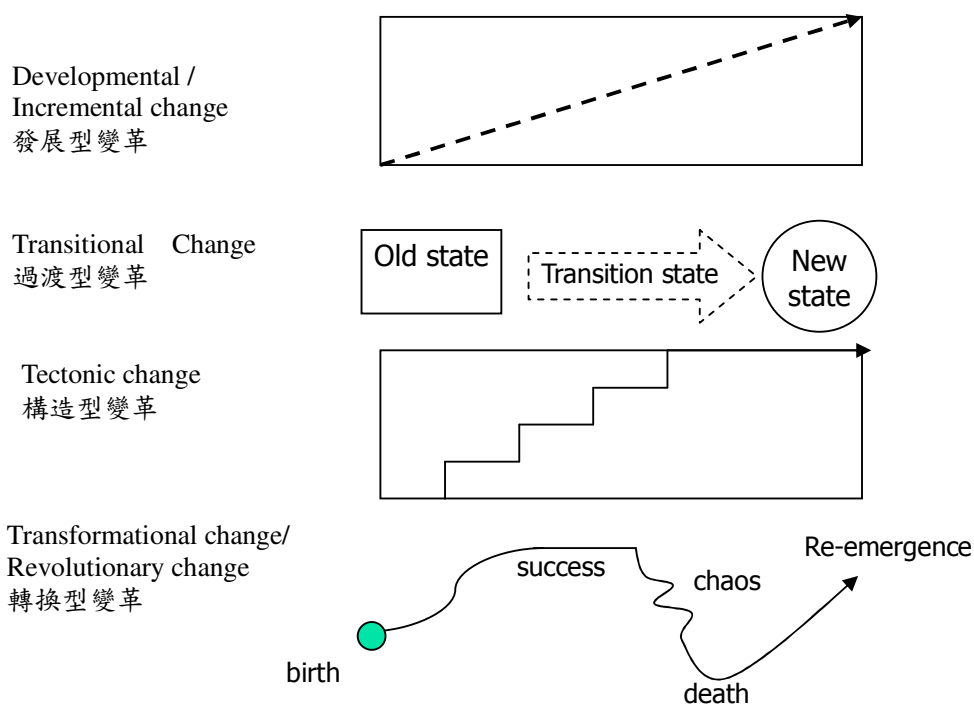


圖 2-1 組織變革的類型

二、組織變革之構面

過去的文獻對於組織變革的構面(Dimensions of organization change)的討論可概分為兩個方向：平行式的分類構面，以及層次性的分類構面。

1. 平行式的變革構面

此一相關內容最早由 Leavitt (1964)提出，Leavitt 認為組織變革的構面包括組織結構、工作任務、組織成員及技術。Robertson, Roberts, & Porras (1993)則是依據 Leavitt(1964)的概念加以擴展並將組織變革的構面區分為結構改變、技術改變、實體環境改變、人員改變，其中結構改變包括改變職權關係、組織設計、工作設計等等；技術改變強調創新技術或管理系統之採用；實體環境改變為依據員工工作所需重新規劃工作環境與運作流程；人員改變的目的為透過態度、期望、行為之改變，使其得以配合組織的新目標，提升工作的效率與效能。另外，Peters & Waterman (1982)提出的 7-S 架構也可做為變革時考量改變的構面，包括結構(structure)、策略(strategy)、技術(skills)、員工(staff)、共享的價值(shared values)、組織文化(style)與組織系統(systems)。

2. 層次性的變革構面

除了以上平行式分類內涵，也有學者採層次觀點，企業變革可分為四個層次：(1)企業本體的重新定義，如組織的重新定位；(2)企業經營範疇的調整，包括事業組合、產品組合、垂直整合程度、以及組織行業別的改變等等；(3)企業結構、制度與文化上的轉變，包括部門的合併、調整工作流程等等；(4)企業控制權的改變，如更換企業領導者(管康彥，2000；徐聯恩，1996)。

Aldrich (1999)也探討組織轉型的三個層次，包括組織目標(goals)、組織疆界(boundaries)與組織活動(activities)的改變。(1)組織目標的改變：改變組織獲取利基或資源的領域，或是所提供產品或服務的廣度，例如：由非營利事業轉換為營利事業、進入一新的競爭市場。(2)組織疆界的改變：擴張或縮減，其意涵為組織擴張其疆界至其他組織，如進行購併；或者是進行組織縮編(downsizing)、在某一事業領域撤資等等。(3)組織活動的改變：改變組織現有的活動系統，並且對於組織知識有重要的影響，改變管理系統，如採用多部門的組織形式；改變人力資源管理系統，如高績效 HR 實務；或科技上的創新，如採用電腦整合製造技術等等。這三個層次的內涵與前述的企業變革的四個層次也有重疊之處，例如：組織目標之轉型中含括企業本體的重新定義與企業經營範疇的調整；企業疆界或活動的轉型則涉及企業結構或制度的改變。依據

以上不同的分類基礎，以及不同學者的看法，本文將其彙整如表 2-1，以便進行比較。

表 2-1 組織變革構面之彙整

分類觀點	平行觀點	層次觀點
組織變革的構面	1. 組織結構、工作任務、組織成員、技術(Leavitt, 1964)。 2. 結構、技術、實體環境、人員(Robertson 等學者, 1993)。 3. 結構、策略、技術、員工、共享的價值、組織文化、組織系統(Peters & Waterman, 1982)。	1. 企業本體的重新定義；企業經營範疇的調整；企業結構、制度與文化上的轉變；企業控制權的改變(管康彥, 2000; 徐聯恩, 1996)。 2. 企業目標、企業疆界與企業活動的改變(Aldrich, 1999)。

三、組織變革之相關理論基礎

回顧 Hage (1999)、Newman & Nollen (1998)、Van de Ven & Poole (1995)等學者所提出的組織變革理論，本研究共彙整 11 個不同的理論觀點，並且進行理論間的比較。其次，組織變革理論的取向應以產業層次、組織或群體層次的變革清楚區隔(Newman & Nollen, 1998)，故再加入各個理論觀點的分析層次，其詳細內容如表 2-2 所示。這 11 個組織變革之相關理論基礎，包括演化論、生態論、機構論、政治論、辨證論、策略選擇觀點、權變論、資源依賴理論以及目的論。不同的組織變革理論在其定位、意涵與分析層次上有所差異，本研究對於組織變革理論基礎的思考與選擇如下：

1. 本研究分析組織層次的變革過程，而非產業層次的變遷，再加上本研究觀點定位為企業自主性調適環境壓力以求生存，因此，強調環境決定論的「演化論」、「生態論」與「機構論」觀點，將不納入本研究的範圍。
2. 本研究主題與焦點並非探討組織內部群體的對立與衝突對於組織變革之影響，而是著重於探究企業為了調適環境所作的變革努力，以及在其過程中人力資源發展實務所扮演的角色，故不適用於「政治論」或「辨證論」。
3. 企業因應外部環境壓力執行變革行動的前提，必須具有組織變革的能耐，從因應外部環境壓力到培植或轉換組織變革能耐的過程即組織與環境的外部配適，屬於「權變論」。

4. 而企業執行變革行動是為了降低外在環境的不確定性，使企業得在持續運作，或者提升原有的競爭力，或者朝向組織創新之最終目的，以上的觀點同時涉及「資源依賴論」與「目的論」。
5. 另外，高階經理人或決策者對於外部環境壓力的認知為產生變革行動的前提，意即企業決策者或高階經理團隊所意識到的環境壓力程度將會影響其是否進行變革決策，以及如何執行變革活動，以上的論點符合「策略選擇觀點」。

(一) 權變理論(Contingency Theory)

權變理論強調組織之所以改變在於反應不同情境因素所造成的影響，因為環境與組織之間具有互動關係，不同的環境特質會影響組織結構的調整與行為模式的改變。Burnes (2004)彙整權變理論的三項關鍵性概念，第一，組織為一開放性系統；第二，組織的結構，亦或是組織的績效，均視組織所面臨的不同情境而定；第三，對於任何組織而言，無最佳解，只有最適解。

組織結構與營運的改變最常面臨的情境因素包括環境、技術與組織規模，環境代表外部環境的不確定性；技術代表組織內部存在差異化的技術，即組織所提供的產品與服務所需要的技術不同，而不同的技術需求將會影響至整體的組織設計；組織規模代表不同規模的組織所需要的組織結構與營運方式將有所差異，如規模較小的組織可採行集權式管理，但組織逐漸成長後，將由集權化管理轉變為分權化的管理。

因此，經理人應該致力於蒐集與分析相關的情境資料，以確保組織得以因應這些情境變項的改變。權變觀點也同時涉及外部配適與內部配適的議題，亦即組織與環境的外部配適，以及組織內部各系統間的內部配適，以上兩者的契合度愈高，組織的績效也愈佳(Meyer, 1982)。權變觀點與組織變革的連結為，當組織依外在環境壓力進行變革時，即屬於外部配適性的議題，因為組織變革而調整組織內部的系統與程序，即屬於內部配適的議題。

(二) 資源依賴理論(Resource dependence view)

資源依理論認為，組織並非自給自足，其需要資源才能得生存，因此與外部環境具有互賴關係，而現有組織結構改變的過程即為組織管理環境依賴度的過程 (Pfeffer

& Salancik, 1974)。資源依賴理論強調組織具有因應環境需求而自行調整組織的能力，換言之，在多變與不確定的環境中，組織會強化資源的支配能力，以調適境壓力對組織的衝擊，因此，Newman & Nollen (1998)認為，資源依賴理論與組織變革的連結性為，組織變革得以降低組織對於環境的依賴度，因此降低環境的不確定性。例如：當組織透過購併進行組織變革時，可以獲取組織所缺乏或互補的資源，以降低環境的衝擊並確保組織的生存。

(三) 目的論(Teleological Theory)

目的論源自於 March & Olsen (1976) 的適應性學習與 Chakravarthy & Lorange (1991)的策略規劃與目標設定。組織的發展有其最終的目的性或狀態(goal or state)，而此一目的引導組織進行改變，目的論假設每一組織體具有目的性與適應性，透過與其他組織體的互動，以建構一預設的形態，採取行動以達成此一目的，並且在過程中進行監控與修正(Van de Ven & Poole, 1995)。所以組織變革或發展為一連串目標設定、執行、評估與修正的重覆性程序，而且此一目標為預設的結果(Van de Ven & Poole, 1995)。雖然目的論有其預設的目標，但是並無預定的發展軌道，因為組織外部環境的壓力與組織內部的環境與資源也會形成促使組織改變的不穩定因素，因而使組織朝向新的方向發展。

(四) 策略選擇觀點 (Strategic Choice Perspective)

Child (1972)連結組織與所處脈絡間的關係，提出策略選擇觀點，他在研究中指出組織內部的決策者不只決定組織的形態，也能夠適應環境採取適當的行動。策略選擇觀點認為組織運作的過程與結果為非決定論，不像演化論、生態論與機構論認為環境決定一切，組織內部的成員雖然認知到環境的影響，但是他們的焦點著重在如何適應環境(Judge & Zeithaml, 1992)。如何適應環境涉及組織領導者的決策，因為經理人為理性的個體，在面對企業競爭時得以做出適當決策，因此，策略選擇為組織適應環境的重要機制。

決策者對於內外環境的主觀認知，構成決策時的事實前提，而認知的正確程度，將會同時影響決策的精確性(司徒達賢, 2005)。應用在組織變革的決策中，企業因應外部環境壓力進行改變，其面對壓力的程度也來自於企業決策者或經理人的主觀認知，而且決策者或經理人所從事的資訊蒐集、產業分析、行銷研究等等，都將成為

影響組織變革方向。組織變革即為高階管理者分析環境中的機會與威脅、設立目標、分配資源的決策選擇過程(Newman & Nollen, 1998)，此一相關的研究通常與高階經理團隊的運作相關，例如：高階經理團隊愈多元化，其組織的績效表現愈佳(Eisenhardt & Schoonhoven, 1990)。

表 2-2 組織變革之相關理論

組織變革理論	學者	詳細內容	分析層次	理論間的比較
生命週期理論 (Life Cycle Theory)	Newman & Nollen (1998) Van de Ven & Poole (1995)	變革是持續進行的(imminent)，亦即發展性的個體在其既有的形式、邏輯、規則上，透過改變的程序有計劃地形成下一階段的組織形態。其關鍵概念在於有機式的成長(organic growth)，也就是說組織隨著不同階段的成長逐一成熟，並且與前階段的形態有所差異。生命週期模式的變革進展為單一方向，亦即每一階段與環節均有其順序性，前一階段會影響至下一階段的事件，雖然外部環境會影響至組織個體，但是其自我發展仍基於原有計劃性成長，因此外在環境對其影響的程度也相對較小。	組織	生命週期理論 vs. 目的論 生命週期理論著重於有機性的成長，組織變革的程序為線性階段且無法回覆(Burke, 2002)；而目的論並不會事先預設組織計劃性或順序性的發展路徑，目的論透過最終目的形塑組織的變革過程，但並未以單一方向為進展程序，此一目的有可能因為過去行動的修正而隨之改變。
目的論 (Teleological Theory)	Van de Ven & Poole (1995)	組織的發展有其最終的目的性或狀態(goal or state)，而此一目的引導組織進行改變，目的論假設每一組織體具有目的性與適應性，透過與其他組織體的互動，以建構一預設的形態，採取行動以達成此一目的，並且在過程中進行監控與修正。	組織	
辯證論 (Dialectical Theory)	Van de Ven & Poole (1995)	辯證論源起於組織本體存有多元化的衝突與矛盾，這些衝突與對立為組織內部的目標差異性與不同的群體利益所造成，而組織本身與外部組織所追求方向的差異性也會造成衝突與對立。因此，產生對立或衝突的雙方，彼此將致力於尋找權力的平衡點，此一過程即得以解釋組織的改變，當此一平衡點達到穩定時，即代表組織進入一新的狀態點。辯證論不只涉及單一組織個體或組織內的單一群體，而是屬於多個實體的組合，在改變的過程以達成新的均	組織／ 群體	目的論 vs. 辯證論 Burke(2002)認為辯證性理論的焦點在於組織內部與外部的對立與衝突，其變革過程也是不連續的，包括不同想法的對抗、衝突、雙方利益觀點的綜合等等。其與目的論的

		衡點時，或稱之為新的組織形態時，對立雙方通常會追求雙贏(win-win)的局面，但是最終卻常是零和(win-lost)的結果，此時必須透過衝突管理或協商進行處理。		差異性在於，辯證論必須達成雙重目標之平衡，且其改變的結果有可能更好，也可能更壞，且其分析單位涉及組織內部的不同群體。
演化論 (Evolutionary Theory)	Van de Ven & Poole (1995)	演化論的基礎理論來自於達爾文(Darwinian)的進化論與拉馬克(Lamarck)的學習模仿觀點，關鍵概念為”競爭性的生存”，強調族群生態的變遷。演化論認為改變的循環程序為：變異(variation)、選擇(selection)、與維持(retention)，變異代表的意涵為，改變是隨機發生的，無法預測與預知；透過有限資源的競爭，環境得以選擇最適合此一環境利基下的組織個體；維持則是組織如何保有組織原先的形態。演化論認為組織的改變由外界環境所主導與選擇，因此組織必須透過競爭才得以存續，其分析層次通常為產業族群，若是應用於組織層次，則探討多重組織個體間的變異、選擇與維持的過程。	產業／ 組織	演化論 vs. 組織生態論 演化論著重於組織如何獲取競爭性的生存，如同生物演化的過程一般，為一變異、選擇與維持的反覆性與機率性程序，決定於環境的機率，也決定於自我的適應性變異能力。而組織生態論強調組織自身具有選擇能力，得以調適其組織形態以適應現有的環境的影響。
組織生態論 (Organizational ecology theory)	Hage (1999) Newman & Nollen (1998)	Hage (1999)所提出的組織生態論強調組織形態的選擇，如有機式或機械式的組織形態選擇，亦即探討何種組織形態得以適應現有的環境，而”選擇”即為組織進行調適的過程(adaptation)。組織的結構、系統、資源與能耐愈能與現有的環境契合，則組織的存活率也愈高(Newman & Nollen, 1998)。另一焦點為組織慣性(organizational inertia)(Hannan & Freeman, 1984)之探討，因為選擇的過程容易受到組織慣性的阻礙，因而導致無法彈性改變。	組織	
權變理論 (Contingency Theory)	Hage (1999) Newman &	權變理論強調組織之所以改變在於反應不同情境因素所造成的影響，因此，經理人應該致力於蒐集與分析相關的情境資料，以確保組織得以因應這些情	組織	權變論 vs. 機構論 Newman & Nollen (1998)指出，權變

	Nollen (1998)	境變項的改變。權變觀點也同時涉及外部配適與內部配適的議題，亦即組織與環境的外部配適，以及組織內部各系統間的內部配適，以上兩者的契合度愈高，組織的績效也愈佳(Meyer, 1982)。		理論與機構論不同，前者的組織改變來自於理性與經濟化效益，並強調組織個體可自行改變；後者的組織改變來自於族群壓力，且強調的是整個產業改變所帶動的組織變革。
機構論 (Institutional Theory)	Hage (1999) Newman & Nollen (1998)	DiMaggio & Powell (1983)指出，組織結構的改變來自於組織間同形化過程，而同形化來自於制度環境中的壓力，包括強制同形、模仿同形與規範同形。強制同形代表當一組織對另一組織的依賴性愈高時，愈傾向於該組織的形態；模仿同形指的是在環境與目標均處於高度不確定的情況下，當某一組織得以成功運作時，其他組織會模仿該組織的作法；規範同形則是當該領域愈仰賴專家與專業時，相同領域的組織會產生同形效應。因此，Hage(1999)與Newman & Nollen(1998)認為組織變革的驅動因子，來自於以上的同形化壓力，包括強制性、模仿性與規範性的環境壓力。	產業	
策略選擇觀點 (Strategic Choice Perspective)	Newman & Nollen (1998)	策略選擇觀點認為經理人為一理性的個體，在面對企業競爭時得以做出決策。此一相關的研究通常與高階經理團隊的運作相關，如高階經理團隊愈多元化，其組織的績效表現愈佳(Eisenhardt & Schoonhoven, 1990)，因此，策略選擇為組織適應環境的重要機制。組織變革即為高階管理者分析環境中的機會與威脅、設立目標、分配資源的決策選擇過程(Newman & Nollen, 1998)。	組織／ 群體	策略選擇觀點 vs. 政治論 策略選擇觀點認為，因為經理人或高階經理團隊具有理性決策能力因此帶領組織進行改變。而政治論則認為，組織之所以改變是因為組織
政治論 (Political Theory)	Hage (1999)	政治論認為組織變革是組織內部政治與權力運作的結果，其著重於內部的權力互動、資源爭奪、衝突與對象，此一政治化過程為將促使組織產生大規模的改變(徐聯恩，1996)。Narayanan & Fahey (1982)也認為，組織為一政治實體，策略改變的決策過程為權力與影響力交互作用的結果。	組織／ 群體	內部成員的政治化與權力作用的結果。 政治論 vs. 資源依賴理論

資源依賴理論 (Resource dependence view)	Newman & Nollen (1998)	資源依賴理論認為現有的組織結構改變的過程即為組織管理環境依賴度的過程(Pfeffer & Salancik, 1974)。Newman & Nollen (1998)認為，資源依賴理論與組織變革的連結性為，組織變革得以降低組織對於環境的依賴度，因此降低環境的不確定性。	組織	Hage(1999)則認為資源依賴理論與政治論的觀點相似，其認為組織內部的改變、重整或整併，來自於誰得以掌控組織內部的資源，以及決定組織的方向。
交易成本理論 (Transaction Costs Theory)	Newman & Nollen (1998)	交易成本的概念出現於 Coase(1937)解釋廠商為何存在的理由，因為市場上的價格機能有成本，而透過組織的生產活動成本較低，所以市場上出現廠商。Coase 視廠商與市場為組織統治機制的選擇。Williamson(1975, 1985)提出更精確的論述，即交易雙方基於人類行為的假設(有限理性、投機主義)，以及交易構面(資產專屬性、環境與行為的不確定性)，所以產生交易成本。Williamson 將其引申至組織內部的管理與營運，其認為組織得以透過組織結構的改變—即組織層級的控制得以減少投資主義。因此，此一觀點強調，組織之所以改變是為了因應環境與內部行為不確定性，並透過組織變革得以降低交易成本(Newman & Nollen, 1998)。	組織	<p>資源依賴理論 vs. 交易成本理論</p> <p>資源依賴理論強調組織變革得以降低環境的變動性；而交易成本理論則是認為組織變革得以同時減少環境與組織內部的不確定性。</p>

第二節 外部環境壓力

許多組織的變革壓力往往來自於外部環境，包括顧客、供應商、競爭者、科技進展、商業的全球化、不同文化的要求、以及政府的法令規章等等。了解組織所面臨的外部環境，企業才能進行組織策略與組織設計的調整，當環境變得愈來愈不確定，企業必須要花費更多的時間了解環境的變化，並且創造內部能耐以因應外在的變革壓力。探討環境不確定的特徵有助於了解企業所需的組織變革能，因為評估環境不確定性是發展組織變革能耐的第一步，之後組織才能確定自己的變革方向，並發展所需的組織變革能耐(Pieters & Young, 2000)。因此，在本章節將探討外部環境壓力的概念。

一、外部環境壓力的內涵與構面

隨著國家界限的模糊化，競爭廠商與知識工作者的快速增長，當代企業所面臨的環境為動盪的、快速變化與不可預測的(Agrawal & Haleem, 2003)。環境壓力是產生組織變革的重要驅動因子(Anderson & Anderson, 2001)，一般而言，環境壓力的內涵可以廣義與狹義的範圍進行區分，廣義的環境壓力涵括所有環境面的因素，無論是總體、市場或是組織內部環境均納入探討；狹義的環境壓力則著重於探討與組織切身相關的市場、科技與競爭壓力。

彙整相關文獻，外部環境壓力可概分為總體面壓力、市場需求壓力、科技壓力與競爭壓力。總體面的環境壓力包括經濟、政治、政府決策、人口變項、法令與自然生態等等(Anderson & Anderson, 2001; Harvey, Novicevic, & Kiessling, 2001)。市場需求壓力為顧客需求改變所形成的環境壓力，例如：產品或服務的需求、運送的速度、品質的層級等等(Anderson & Anderson, 2001)。科技壓力為新科技與新產品推陳出新的速度，例如：運輸成本降低，產品與技術更新週期縮短(Harvey, Novicevic, & Kiessling, 2001)。競爭壓力來自於同業間的競爭強度，例如：競爭者可預測性低、競爭者數量等等(Smith, Oczkowski, Noble, & Macklin, 2004)。本研究強調促使組織變革的環境壓力，由於廣義範圍的環境變項過於廣

泛，且部份與組織的即時因應屬間接關係，故本研究採用狹義範圍探討的相關的環境壓力變項，如市場需求壓力、競爭壓力、與科技壓力。

現有研究也大多探討此三種外部環境壓力對於組織變革的影響。例如：Rosko (1999)探討外在環境壓力對醫院經營效率的影響，其外在環境壓力包括：競爭壓力、勞動市場的需求型態。Agrawal & Haleem (2003)的研究指出，促使組織變革的環境壓力來自於市場實務的改變、產品的更替速度、競爭者行為與顧客需求的不可預測性等等。El Sawy, Malhotra, Gosain, & Young (1999)認為影響組織改變的動態競爭環境的特徵包括：產品生命週期縮短、不確定情況的競爭、以顧客為導向等等。Schein (1985)的研究發現，新科技、新產品、顧客偏好的改變等壓力將影響組織文化、政策與員工行為的變化。Oxtoby, McGuinness, & Morgan (2002)也認為，科技、競爭、與市場需求的改變，為影響組織政策、結構、系統與管理實務轉型的直接因素。

二、企業決策者對於外部環境壓力的認知

策略選擇觀點認為組織因應環境的作為來自於組織決策著的認知，策略選擇為組織適應環境的重要機制。雖然產業中的企業同時面臨以上這些外部環境壓力，包括市場需求壓力、競爭壓力、與科技壓力，但是企業經理人認知到這些環境壓力對於組織營運的重要性卻有所不同(Mezias & Starbuck, 2003)，這代表處於同樣產業的企業即使面臨同樣的環境壓力，其所認知的威脅與機會仍有所不同(Bertrand & Schoar, 2003)。

Lee & Liebenaus (1999)也提出管理者對於環境改變速度的認知在於該組織改變的步調，所以管理者對於外部環境壓力的認知為一相對而非絕對的概念。而且管理者對於環境壓力的認知會直接影響組織的策略性調適(Strandholm, Kumar, & Subramanian, 2004)，因此，本研究所提及的外部環境壓力，設定為組織領導者或經理人對於外部環境壓力的認知。

處於同一產業的企業，決策者對於環境壓力的認知與解釋有所不同，可能的原因包括以下二點(Strandholm, Kumar, & Subramanian, 2004)：(1)即使屬於同一產業，每一個組織內部的任務環境(task environment)有所不同。(2)企業決策者或

領導者對於外部環境的認知或解釋有所不同，可能受到差異化經歷與背景的影響。所以面對同樣的環境壓力，每個企業的反應與調適作為也有所不同，端視企業決策者對於組織內部的檢視與對於外部環境的認知而決定。

第三節 組織變革能耐

根據權變理論，當外部環境改變緩慢，或者說較為穩定時，競爭市場中的組織變化也相對較少，但是在快速變動的環境下，組織改變的頻率即隨之增加，因為舊有型態的組織無法契合新的環境條件，因此組織變革是必然的結果(Newman & Nollen, 1998)。外部環境壓力會促使組織資源與能耐重新更新與調整以適應環境，組織變革能耐則基於組織所擁有的資源與能力以執行組織變革活動，包括確認變革需求、產生策略選擇、進行變革決策、執行變革以及評估結果等等(Meyer & Stensaker, 2005)。

因此，許多學者認同組織必須發展組織能耐以快速適應、彈性因應與創新(Levinthal & March, 1993; Van den Bosch, Volberda, & de Boer, 1999)。因為組織能耐為競爭力的 DNA，它促使組織永遠優於競爭對手(Ulrich & Lake, 1990)。而組織變革能耐(Organizational Capacity for Change, OCC)是一個廣泛且動態的組織能耐概念，它促使組織調適舊有的能力或創造新的能力，以面臨環境中的機會與威脅(Judge & Elenkov, 2005)。McGuinness & Morgan (2005)強調組織變革能耐是促使組織持續改變的能力，可視為獲取與維持競爭優勢的動態能耐(McGuinness, Morgan, & Oxtoby, 2002)。

組織變革能耐根源於動態能耐觀點(Dynamic Capability Perspective)，動態能耐為一組特定的、可辨識的程序，如產品的發展、策略決策過程、聯盟等，雖然動態能耐在其細項內涵上具有獨特性及路徑相依的特質，但是透過跨組織的分析可發現其具有重要的共通性，可稱為動態能耐之最佳實務(best practices)(Eisenhardt & Martin, 2000)。Teece, Pisano, & Shuen (1997)說明動態能耐觀點之意涵，「動態」的意涵包括：(1)更新與活化組織能力以配適於不斷改變的商業環境；(2)當進入市場的時機具關鍵性、科技改變的速度加快、以及未來的市場與競爭產生不確定時，組織得以採取創新回應作為。「能耐」的意涵強調策略性管理的重要性，即組織如何適應、整合、重構內部與外部的組織技能、資源、與功能性能耐以符合變動環境的需求。因此，組織變革能耐可視為動態能耐之內涵，其促

使組織變革與創新，以調適環境的改變。

組織變革能耐與組織變革其他的概念相似，但仍具有其獨特性(Judge & Elenkov, 2005)。例如：變革準備度(Readiness for Change)(Cunningham, Woodward, Shannon, Macintosh, Lendrum, Rosenbloom, & Brown, 2002; Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005; Madsen, Miller, & John, 2005)、組織轉化(Organizational Becoming)(Tsoukas & Chia, 2002)、重塑性能耐(Reshaping Capabilities)(Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005)等等。

組織變革能耐強調的是組織層次的能力，而變革的準備度著重於組織成員對於變革的正面認知、態度與接受度等等(Armenakis & Harris, 2002; Holt, 2002; Miller 等學者, 1994)。因為成功執行變革的重要要素為員工對於組織變革準備度的認知，準備度的完善程度在於員工個人是否具備完成變革的能力，以及員工個人得以在變革過程中參與的機會等等(Woodward, Shannon, Cunningham, Macintosh, Lendrum, Rosenbloom, & Brown, 1999)。

組織轉化的焦點在於個人對於變革的傾向，其特質是無形且非具體的，這與 Weick (1979)的觀點一致，組織(organizing)的過程在於降低組織成員的認知差異，組織轉化使個人對於組織變革逐一產生一致性的認知，並影響個人的行動(Tsoukas & Chia, 2005)。相較於組織轉化的概念，組織變革能耐還包括了支持或阻礙變革的組織基礎架構，如組織程序、管理系統等等(Judge & Elenkov, 2005)，也可以說組織變革能耐同時包含了軟性與硬體概念。

Turner & Crawford (1998)探討組織能耐的四種不同分類，其中一種分類將組織能耐區分為作業性能耐(operational capabilities)與重塑性能耐(reshaping capabilities)，作業性能耐指的是以維持每天正常運作績效的能力，但僅有作業性能耐無法確保組織有效能的經營，重塑性能耐有助於組織達到成功的變革執行程序。重塑性能耐包括激勵組織成員產生變革承諾、發展變革所需的組織資源與系統以達到組織未來的目標、以及預應式的績效管理以確保有效達成組織變革的目標，其關注的是組織整體是否具有成功執行變革所需的知識、技術與能力(Beckard & Harris, 1987)。對 Turner & Crawford (1998)而言，變革所需要的組織能耐同時納入了作業性能耐與重塑性能耐的概念。

對於組織變革能耐的內涵與構面，學者們提出不同的看法，大致上可分為三個取向：(1)強調組織運作的系統、制度與文化；(2)強調領導者帶領組織改變的領導能力；以及(3)強調員工在變革過程中具備的承諾與自主權，如員工對於組織變革的承諾，與員工賦權的概念。有些學者同時將以上三者納入組織變革能耐的內涵中，有些學者僅強調領導者的能力，或者是結合領導者能力與參與式的變革承諾等等，不過其一致性的焦點均在於多構面的組織變革能耐內涵，以下詳述相關內容並將彙整於表 2-3。

一、強調組織整體的知識與能耐

以下這些學者認為組織變革能耐同時含括組織運作的系統、制度與文化；領導者的能力；與員工在變革過程中應具備的能力與自主權等三項要素，形成組織整體的知識與能耐。

Judge & Elenkov (2005)認為組織變革能耐著重於組織整體的能力，其彙整出組織變革能耐的八個構面。包括：(1)信任式領導(Trustworthy Leadership)：高階經營者獲得組織成員信任的能力，並且得以帶領組織成員達成目標。(2)信任的追隨者(Trusting Followers)：組織成員得以表達建設性的異議，或者是樂於跟隨領導者所告知的新路徑。(3)能力鬥士(Capable Champions)：組織得以吸引、留任及授權予變革領導者的能力。(4)中階管理的涉入(Involved Midmanagement)：中階管理者成為高階管理者與其他組織成員間溝通橋樑的能力。(5)創新性的文化(Innovative Culture)：組織得以建立創新性規範與鼓勵創新性活動的能力。(6)盡責的文化(Accountable Culture)：組織得以分派資源並且在預定的時間內完成任務的能力。(7)系統性溝通(Systems Communication)：組織垂直性與水平性溝通能力，以及與顧客溝通的能力。(8)系統性思考(Systems Thinking)：組織著眼於探討根本原因，以及認知組織內外疆界互賴性之能力。

McGuiness, Morgan, & Oxtoby (2002)也採用組織整體的觀點，但再納入員工對於組織變革的承諾，其透過成功變革企業訪談與文獻探討，彙整出組織變革能耐的七項構面。包括：(1)意會變革的急迫性(Sense of urgency for change)：組織內部的成員對於此一急迫性有所共識。(2)領導(Leadership)：領導者需要建立組織的

願景，讓組織成員了解變革的方向。(3)變革承諾(Commitment to change)：員工對於組織變革過程有所參與，包括員工任務與工作環境的改變。(4)賦權(Empowerment)：員工具有自主權及責任以完成組織所託付的變革任務。(5)進展的衡量(Measure progress)：建立組織系統以衡量組織變革成效。(6)確認並獎酬改變(Recognise and reward change)：確認組織的績效評估與獎酬系統符合組織變革目標。(7)深植變革(Embed change)：落實組織變革於員工的態度與行為。

Turner & Crawford (1998)所提及組織變革能耐中的重塑性能耐，也著重於成功執行變革所需的知識、技術與能力，他們認為重塑性能耐包括三個組成要素，(1)互動的能力(Engagement Capability)：用以激勵組織成員產生變革承諾。(2)發展的能力(Development Capability)：發展變革所需的組織資源與系統以達到組織未來的目標與。(3)績效管理的能力(Performance Management Capability)：預應式地管理影響組織績效的因素，以順利完成變革行動。

二、強調組織系統、制度、文化與員工的承諾

Pieters & Young (1999)認為要成為持續變革的組織有其模式可遵循，其中一項要素是穩定性的根基 (Stabilizing Base)，穩定性的根基能夠讓組織內部成員有能力與意願達成組織的要求與自我的目標。這些穩定性的根基也是組織變革能耐的基礎，包括：(1)共享的價值觀；(2)有生命力的願景；(3)持續改變與學習的承諾；(4)清楚可衡量的目標與方向；(5)成員間的信任；(6)組織的穩定性；(7)組織系統與架構的彈性；(8)接觸資訊與資料的管道；(9)同時強調過程與結果導向。這些穩定性根基的特質可能是許多組織都擁有的，但是，對於處於快速與動態環境的組織而言，這些特質是非常重要的，因為它們有助於幫助組織持續改變。

三、強調領導者的能力並加入員工變革承諾的概念

Oxtoby, McGuiness, & Morgan (2002)以十一家英國汽車供應商為研究樣本，探討發展組織變革能耐的程序模式，其中的重要要素包括：建立組織的領導者並發展領導團隊，與員工的參與及承諾。

培養組織的領導者與領導團隊，必須得以發掘擁有某些特質的人才。應培

養為組織核心領導的人才包括：(1)有效能的變革驅動者；(2)擁有吸引資源及組合適當團隊的能力；(3)具有熱情、決心、與能力以激勵、協調團隊工作。而且這樣的領導人才不應只有一位，而是應形成一連結性團隊，具有多元化特質。

員工的參與及承諾指的是形成學習導向的組織文化，員工對於持續學習給予承諾、以開放性的態度面對工作的轉變、以及分享組織的共同願景。

四、強調領導者帶領組織改變的領導能力

Newman & Nollen (1998)認為領導者帶領組織轉型時的三項重要能力與組織變革的層次息息相關，而綜合以下這三項領導者能力即形成組織的變革能耐。

1. 策略性思考的能力：了解公司與現有市場相關的資源與能力；了解公司所處的市場環境，如何帶領組織因應；依現有的公司的資源與能力及市場環境規劃組織未來的方向。此一策略性思考能力與組織意會能力或環境意會能力相似(Cummings & Worley, 2001; Pieters & Young, 2000)。
2. 決策性與創新性的能力：領導者必須具備承擔風險的能力，適時回應的決策能力，與大刀闊斧的創新能力，以進行企業經營範圍的調整與實質行動的改變。
3. 經營效能的能力：改變後的組織需要維持員工對於組織的信任與承諾，而這些後續再凍結策略的成功與否在於經營者的經營效能是否得以讓員工信賴。

Newman & Nollen (1998)與Oxtoby, McGuinness, & Morgan (2002)等學者所主張的組織變革能耐內涵中，均強調領導者的能力。此一要素與Rosenbloom (2000)的研究相符，其研究結果指出，美國NCR公司面臨產業環境的變遷下，在新任領導者注入不同的策略方向，將NCR由製造與銷售導向的公司轉變為市場導向之企業，並且得以因應外在環境的挑戰並更新自我的競爭優勢。新加入的領導者的策略作為有助於重新形塑組織能耐，因此，Rosenbloom (2000)認為領導者為將潛在動態能耐轉化為實質組織能耐的推動者。

由以上這些研究成果與文獻資料可以發現，組織變革能的概念仍處於持續

發展的狀態，有待於本研究釐清其完整性的內涵，包括組織變革能耐的構面，以及在不同變革脈絡下所形塑的差異化組織變革能耐。

表 2-3 組織變革能耐的內涵與構面

提出學者	構面	核心內涵		
		組織系統	領導者能力	員工承諾
Newman & Nollen (1998)	策略性思考的能力；決策性與創新性的能力；經營效能的能力		✓	
Turner & Crawford (1998)	作業性能耐(operational capabilities)；重塑性能耐(reshaping capabilities)	✓	✓	✓
Pieters & Young (1999)	共享的價值觀；有生命力的願景；持續改變與學習的承諾；清楚可衡量的目標與方向；成員間的信任；組織的穩定性；組織系統與架構的彈性；接觸資訊與資料的管道；同時強調過程與結果導向。	✓		✓
McGuinness, Morgan, & Oxtoby (2002)	意會變革的急迫性；領導；變革承諾；賦權；衡量進展；確認並獎酬改變；深植變革	✓	✓	✓
Oxtoby, McGuinness, & Morgan (2002)	培養組織的領導者；發展領導團隊；員工的參與及承諾。		✓	✓
Judge & Elenkov (2005)	信任式領導；信任的追隨者；能力鬥士；中階管理的涉入；創新性的文化；盡責的文化；系統性思考；系統性溝通	✓	✓	✓

第四節 人力資源發展(HRD)實務

一、HRD 實務的類型

Colbert (2004)就策略性人力資源管理中 HR 實務的理論觀點進行彙整，指出以往相關的研究可歸納為以下三種類型：(1)通用觀點(universal perspective)：存在 HR 最佳實務，所有的組織均得以適用，並有助於組織績效的提升；(2)權變觀點(contingency perspective)，HR 實務應視組織策略的改變而有所不同；(3)構形觀點(configurational perspective)，組織內部得以存在多組 HR 實務的組合，且同時達成組織的高績效。由於 HRD 屬於 HR 實務之範疇，本研究應用 Colbert (2004)的觀點於 HRD 實務內涵，將過去 HRD 研究觀點的發展區分為 HRD 最佳實務之通用觀點、HRD 的權變觀點、以及 HRD 構形觀點。

HRD 實務的通用觀點認為 HRD 實務有其最佳做法，所有的組織均得以適用，並得以達成提升員工績效或者員工學習的目的；HRD 的權變觀點指的是 HRD 實務必須與組織所處的環境具有一致性，以透過 HRD 實務獲取競爭優勢；HRD 的構形觀點認為，組織內部得以存在多組不同組合的 HRD 實務，形成配套式的 HRD 實務或 HRD 系統，以發展組織與個人的能耐，並獲取競爭者難以模仿的競爭優勢。

(一) 通用觀點(universal perspective)：HRD 最佳實務

Nadler & Nadler (1989)認為 HRD 基本上是以三種方式來進行：(1)訓練，針對目前的工作所進行的學習；(2)教育，針對未來工作所進行的學習；(3)發展，非工作業向的學習。McLagan (1989)則擴展 Nadler & Nadler 的概念，HRD 包括三項主要功能：訓練與發展(training and development)、組織發展(organizational development)與生涯發展(career development)。Swanson(1995, 2001)則認為 HRD 程序的最終目的在於改善績效，因此 HRD 實務的主要構成要素為訓練與發展，

以及組織發展。

學者們大多依據以上的功能性內涵形成 HRD 的最佳實務觀點，例如：Ulrich, Brockbank, Yeung (1989)依據企業界人力資源之標竿實務，發展 HR 的 6 個領域、21 項 HR 實務及 67 項 HR 活動，其中有四項最佳實務屬於 HRD 這個領域，包括：提供訓練方案、設計發展方案以促進變革、透過跨功能的輪調培養人才、提供生涯規劃的服務。Salokhe (2002)基於員工個人的角度，將 HRD 實務區分為訓練、績效評估、生涯規劃與發展、員工福利。採用通用觀點的學者認為，HRD 存在最佳實務，有助於提升員工工作績效或是學習性的目的。

(二) 權變觀點(contingency perspective)：獲取競爭優勢之 HRD 實務

Brockbank (1999)強調 HRD 之權變觀點，即在不同的環境下，HRD 實務應配合外部環境，調整 HRD 實務的內涵有助於組織獲取競爭優勢。依據環境的變動性，與 HRD 實務的因應，Brockbank (1999)將其區分為四種配套實務，包括作業性的回應（例如：工作的重新設計）、作業性的預應（例如：將專業化訓練外包）、策略性的回應（例如：跨部門的訓練）與策略性的預應（例如：自我導向學習）。

1. 作業性因應(Operationally Reactive)

在 1970 年代，HRD 活動將焦點放在日常作業如何有效能運用人力以因應組織的需求。HRD 專業人員依據組織的短期需求設計訓練活動，以有效改變員工的行為符合工作所需。其相關的 HRD 實務活動包括：工作與任務分析、課程系統的設計、工作焦點訓練(job-focused training)、課程導向的教學。

2. 作業性預應(Operationally Proactive)

在 1980 年代，企業受到全球競爭及全面品質管理的影響，因此將目標放在持續性的改善、效率與效能。HRD 實務的目標在於採用新方法以改善員工的個人績效，形塑員工的工作環境以支持其新學習行為的應用。作業性預應目標下所採行的 HRD 實務活動如：需求評估、個人績效的改善、以其他方式進行訓練（例如採用電腦進行訓練）、訓練效能評估等等。

3. 策略性因應(Strategically Reactive)

1980 年代後期，許多組織將人力資本視為組織競爭優勢的核心，因此，如何策略性的管理人力資源以維持組織的競爭優勢成為企業的首要目標。HRD 實務的定位與組織的策略具有一致性，即兩者間具有外部性或垂直性的配適關係。為達成外部性的配適，組織所運用的 HRD 實務活動為系統性的模型與方法以達成組織績效改善、多元技能、跨功能訓練、建構式學習取向、績效支援系統等等。

4. 策略性預應(Strategically Proactive)

從 1990 年代至今，組織改革的頻率快速增加，企業必須以創新策略與彈性因應始能創造競爭優勢。而 HRD 實務的重要貢獻在於發展組織學習，為了策略性預應外部快速變化的環境，組織必須透過 HRD 實務將學習轉換為具有獨特性的策略性核心能耐。此時 HRD 實務活動的核心焦點轉換為確保人力與工作場域具有知識靈敏度與反應力、組織學習與學習型組織、自我導向學習與發展(例如：教練制、非正式學習等等)、知識管理等活動內涵。

(三) 構形觀點 (Configuraitonal Perspective)：智慧資本觀點之 HRD 實務

Meyer, Tsui, & Hinings (1993)指出，所謂的構形(Configuration)，代表任何一組觀念上相異，但卻常同時發生的特質，所組織成的多構面組合。構形強調要素間的內部契合或配適，以形成整體性的本質(Delery & Dorty, 1996)。而內部配適(Internal Fit)即強調人力資源實務活動間之配合(Baird & Meshoulam, 1988)，並且有效配置資源(Wright & Snell, 1998)。因此，就 HRD 實務而言，不同的 HRD 活動間的組合即產生構形，以往的最佳實務與權變觀點，往往忽略不同 HRD 活動間的互補而僅著重於單一面向的 HRD 活動。而智慧資本觀點之 HRD 實務，得以透過提升人力資本、組織資本與社會資本等不同目的 HRD 實務活動之互補，形成一個系統性的架構。

由於智慧資本觀點之 HRD 實務的實質內涵，以及在組織變革過程中所扮演角色的不同，所形成的不同配套作為需要在研究過程中持續探索與形成，因此本章節僅先就智慧資本觀點之 HRD 實務的概念，以及其相關文獻與理論進行彙整。

首先需要了解 HRD 與智慧資本的關係，Smith (2003)認為了解人力資源發展 (HRD) 貢獻的最佳方式即是衡量與報導智慧資本的價值。智慧資本 (Intellectual Capital) 的概念於 1969 年由 Galbraith 提出，他認為智慧資本得以解組織市場價值與帳面價值的差距，屬於企業的無形資產。Stewart (1991)認為智慧資本為組織成員能為公司帶來競爭優勢、創造財富的所有知識與能力的總合。智慧資本源自於資源基礎觀點 (Bontis, 1999)，強調組織內部的資源是塑造組織持久競爭優勢的來源 (Barney, 1991；Wright & McMahan, 1992)，而無形的技能、經驗、能力所帶來競爭優勢的持久性遠優於有形資源 (Mata, Fuerst, & Barney, 1995)。或者說公司中任何可以創造價值，但卻看不見的資源，均稱為智慧資本，因為智慧資本的存在，而形成了公司總價值與財務價值間的差異 (陳玉玲, 1999)。

現有文獻對於智慧資本的組成要素大致可分為二類或三類，但其焦點均具有一致性，即智慧資本為組織競爭優勢的基礎來源，本研究將智慧資本相關的分類、定義與內涵彙整如表 2-4。

表 2-4 智慧資本的分類與內涵

提出學者	智慧資本的分類	智慧資本的定義與內涵
Edvinsson & Malone (1997)	人力資本 結構資本	人力資本包括公司所有員工及管理者的個人能力、知識、技術與經驗的總合；結構資本是人力資本具體化及支援性的基礎結構，其中結構資本包括組織資本 (如加速知識流量的系統、工具等等) 與顧客資本 (組織和關鍵顧客的關係，如廠商上下游關係、顧客忠誠度等等)。
Roos, Roos, Edvinsson, & Dragonetti (1997)	人力資本 結構資本	人力資本是指員工專業能力、態度及智慧敏捷性；結構資本是指與外部關係、組織、創新與發展。
Petrash (1996) Stewart (1997)	人力資本 結構資本 顧客資本	人力資本為員工為顧客解決問題的能力，是組織創新能力的來源；結構資本即為知識管理的重要機制；顧客資本為組織與顧客所建構的往來關係。
Bontis (1996, 1998, 1999)	人力資本 結構資本 關係資本	人力資本指的是員工個人所具備的知識、技能與經驗；結構資本是指有助於支援人力資本效能發揮的機制與結構；關係資本的本質為對外關係，著重在外在組織的連

Johnson (1999)		結。Bontis(1996)提出關係資本(relational capital)為智慧資本中的要素，其擴展了顧客資本(customer capital)的範疇，包括組織所有的對外關係。Johnson(1999)則將顧客資本再區分為組織的內部關係及組織與外部利害關係人的關係兩類。
Mayo (2000)	人力資本 組織資本 顧客資本	人力資本為個人的能力與經驗、團隊的能力、領導與激勵；組織資本或稱之為內部結構資本，如系統、方法、專利、know-how、資料庫、文化等等；顧客資本或稱之為外部結構資本，如顧客關係、顧客忠誠度、顧客滿意度等等。
Armstrong (2003) Youndt & Snell (2004) Subramaniam & Youndt (2005)	人力資本 組織資本 社會資本	人力資本指的是員工個人的知識、技能與專業；組織資本代表透過資料庫、組織慣例、專利、文件、流程等等形成制度化的知識或經驗；社會資本為一負載知識與資源的網路關係，此一網路關係為個人互動所形成。 (Subramaniam & Youndt, 2005; Youndt & Snell, 2004) Armstrong (2003)則將三項要素予以連結，組織內部的個人得以產生、保留並使用知識(人力資本)，員工間的互動得以增進知識的成長(社會資本)，最終將形成由組織所擁有的制度化知識庫(組織資本)。

智慧資本以知識為核心，強調透過員工個人、員工間互動與組織系統或制度，促進知識的創造、蓄積與成長，並進一步為組織帶來競爭優勢(Armstrong, 2003)。此一概念應用於 HRD 範疇，如同 Harrison & Kessels (2004)所強調的，HRD 實務得以建構或增進人力資本（例如：員工的知識與能力）、組織資本（例如：知識管理系統）與社會資本（例如：知識分享的環境）以提升組織效能，而整合以上三者所形塑的 HRD 實務為增進與提升組織智慧資本的重要角色。

因此，本研究採用 Armstrong (2003)、Youndt & Snell (2004)、Subramaniam & Youndt (2005)等學者的分類，智慧資本包括了人力資本、組織資本與社會資本，人力資本指的是員工個人的知識、技能與專業；組織資本代表透過資料庫、組織慣例、專利、文件、流程等等形成制度化的知識或經驗；社會資本為一負載知識與資源的網路關係，此一網路關係為個人互動所形成，而且強調的是組織內部的

員工關係。本研究將與人力資本、組織資本與社會資本相關之 HRD 實務內涵詳述如下，有助於後續資料分析之歸類。

1、提升人力資本之 HRD 實務內涵

現有研究指出，人力資源發展的重要產出為人力資本的累積(human capital accumulation)(Antonacopoulou & Fitzgerald, 1996; Garavan, Morley, Gunnigle, & Collins, 2001 ; Huselid, 1994)，許多企業強調 HRD 的投資，因為人力資源發展可以維持現有的資源，並且開發組織未來所需的資源，而這些核心資源就是人力資源，因此，HRD 實務的活動傾向於人力資本投資與累積(De Geus, 1997; McCracken & Wallace, 2000; Wills, 1997)。

Ulrich (1998)以人力資本的角度出發，認為智慧資本是以員工為核心，由員工所擁有之能力(competence)與對組織的承諾(commitment)所構成的。智慧資本=能力×承諾，強調不管員工負載多高程度的能力，只要其不願意為組織貢獻自身所擁有的知識與能力，組織就無法獲致人力資本蘊涵的價值(Ulrich, 1998)。因此，提升人力資本的 HRD 實務包括提升員工的能力與承諾的方式，HRD 實務透過訓練的方式，維持或更新組織成員現有工作所需的知識與能力，而採用未來導向的發展活動，有助於提升員工的承諾。

Ulrich (1998)認為組織透過正式的訓練課程有助於培育員工的知識與能力，包括訓練的密度(training intensity)與訓練的廣度(training scope)。訓練的密度為訓練介入的深度、訓練方案的持續性、以及更新的程度；訓練的廣度為提供員工不同訓練方式的機會、使用跨功能訓練的程度等等(Youndt & Snell, 2004)。黃家齊(2000, 2003)也以人力資源投資的觀點，強調人力資源管理活動具備的人力資本投資功能，因此稱之為人力資本提升活動，例如：給予員工充份運用其知識技能的機會、工作輪調等等。

提升員工承諾的方式著重於讓員工有意願為組織投入其所具備的技能與知識，採用未來導向的發展活動，包括以下幾種方式(Ulrich, 1998)：(1)讓員工擁有自主權，使員工得以自行控制其工作進度的決策；(2)持續提供員工發展新技能的機會，提升工作的挑戰；(3)除了提供員工工作所需的技能與知識外，依據員

工未來的發展方向進行調整；(4)以長期發展的角度，透過師徒制或教練制度將員工視為公司的夥伴，使其一同努力達成個人與組織的目標。師徒制或教練制(coaching)代表著管理者與員工之間的正向互動與對話，導引員工透過可預期的路徑達成更高的績效，對於持續改善給予承諾，並且持續維持此一正向關係(Kinlaw, 1989)，許多組織常採用師徒制以激勵員工，並提升員工的承諾。

2、提升組織資本之 HRD 實務內涵

人力資源發展組織資本之重要任務在於創造或蓄積知識(Youndt & Snell, 2004)，因為組織資本對於組織而言，是知識流動的路徑，如透過建立完整的知識庫藏以及有效率的知識傳播，讓知識發揮槓桿作用(Stewart, 1997)。組織改變的脈絡下，知識管理如何跟上變化的速度，HRD 實務得以協助組織確認哪些知識是需要獲取與分享的(Armstrong, 2003)。Youndt & Snell (2004)的研究也顯示，某些 HRD 實務有助於提升組織資本，例如：透過知識管理系統與文件資料庫等等使組織知識文件化；提供員工工作所需的科技，因為透過科技或資訊系統的協助，員工得以順利進行知識文件化的工作。因此，建構資訊系統、更新知識管理資料庫等實務均可提升組織資本。

在除此之外，組織資本也代表組織成員心態的集合所形成的組織文化，包含規範與價值(Saint- Onge, 1996)。組織內部的文化可能會阻礙組織變革，HRD 實務得以協助組織讓員工明瞭公司的核心價值與願景，將有助於降低組織成員的變革抗拒(Armstrong, 2003)。形塑組織文化為長期性的發展活動，Ulrich (1998)指出，HRD 人員可提供員工公司的願景與方向，使其明瞭工作目標以投入；建立歡樂、有趣與開放性的工作環境以形成開放性的組織文化等等。

3、提升社會資本之 HRD 實務內涵

Alder & Kwon (2002)認為，社會資本(social capital)的本質是善意(goodwill)，因為友誼或相處所產生的善意，如同情、信任與諒解，因為此一善意得以產生資訊交流、影響力與凝聚力，兩位學者指出，社會資本現有的研究可分為兩個派別：強調外部關係的學者視社會資本為連接(bridging)的功能，組織成員建立的社會資本是連接外部資源的方式；強調內部關係的學者視社會資本具有

團結(bonding)的功能，著重於集體內部的凝聚力與共同目標的形塑與達成。社會資本並非存在其成員本身，而是組織成員間的連結與關係(Alder & Kwon, 2002)。

不同的研究問題與目的影響社會資本定義與內涵的差異性(Alder & Kwon, 2002; Nahapiet & Ghoshal, 1998)，如同 Johnson(1999)將顧客資本區分為內部顧客與外部顧客的觀點，人力資源發展實務也可區分為內部顧客或外部顧客的教育與發展。Wang (2003)提到 HRD 實務會涉及組織個體的兩層顧客關係(two-way customer relationship)，其中一層的管理實務與組織利益相關人有關，如股東與顧客，另一層面則為形塑員工行為或態度的活動。現有研究中也有學者探討 HRD 與顧客教育之間的關係，例如：HRD 實務有助於建立組織與顧客間的信任關係，藉由教育顧客，使顧客的需求可以順利達成，而後形成組織的競爭優勢(Noel, Ulrich, & Mercer, 1990; Ulrich & Lake, 1990)。

本研究的 HRD 實務著重組織的內部顧客—員工的人力資源發展，因此我們採用 Alder & Kwon (2002)及 Johnson(1999)所提及的內部關係觀點，關注於 HRD 實務如何提升組織內部員工間的凝聚力，以促進資訊交流與知識分享。HRD 增進社會資本的方式在於轉換及改變傳統的工作場所，使其成為誘導學習的環境，此一環境強調社會網絡、夥伴關係、合作、互動及知識分享的重要性的(Kessels & Poell, 2004)。團隊是形成社會資本的重要媒介，透過團隊訓練的方式以增進員工間的合作度(Youndt & Snell, 2004)；團隊建立活動則能夠降低組織內部水平性的溝通障礙(Szulanski, 1996)；鼓勵員工形成非正式的社群，透過主題式的學習，達成非正式訓練的目的等等。

HRD 實務除了透過以上方式建立組織成員間互動與溝通的水平化平台外，也協助組織消除垂直性的溝通障礙，以增進不同層級的員工以及員工與主管間的關係。其實質的作為包括：減少工作類別、降低組織內部的地位象徵、鼓勵管理者與員工相互溝通、鼓勵員工提出建設性的意見等等(Pfeffer, 1994)。

二、智慧資本觀點 HRD 實務之理論基礎

HRD 實務的理論基礎可概分為經濟學理論、心理學理論、組織理論(或稱之為系統理論)與組織學習理論(Garavan, Heraty, & Barnicle, 1999; Garavan,

Gunnigle, & Morley, 2000; Swanson, 2001)。其中經濟學理論包括資源基礎觀點、人力資本理論與能耐觀點；心理學理論通常採用心理契約的角度探討；系統理論強調 HRD 為組織程序的一部份；組織學習理論認為 HRD 有助於組織成為學習型組織。由於本研究並非採用所有的理論基礎，故將各個理論的內涵彙整如表 2-5。

本研究的研究核心為智慧資本觀點之 HRD 實務，本研究採用三個理論作為其理論基礎，資源基礎觀點與人力資本理論得以說明 HRD 實務如何透過提升人力資本以增進組織的總體價值，組織學習理論強調提升社會資本之 HRD 實務所帶來的員工高度互動與組織凝聚力。以下將論述其相關之理論基礎觀點。

(一) 資源基礎觀點(The Resource-based View of the Firm, RBV)

資源基礎觀點強調組織內部的資源為其競爭優勢的來源(Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984)，而有價值的、稀少的、難以模仿的、與不可替代的資源能為組織帶來持續性的競爭優勢(Barney, 1991)。因此，組織的競爭優勢或核心能耐取決於人力資本的價值與獨特性(Lepak & Snell, 1999)。智慧資本觀點之 HRD 實務有助於發展人力資本的價值與獨特性，因為此一系統由多項 HRD 實務組成，將形成難以模仿的競爭優勢，並且創造持續性與長期的經濟績效(Swanson, 2001)。

(二) 人力資本理論(Human Capital Theory)

員工所接受的教育可形成技能，並提高生產力，獲得應有的工資，此源自於教育的經濟價值研究(Becker, 1964)。因此，人力資本理論認為，員工個人所擁有的知識、態度與能力得以為組織帶來經濟價值(Baptiste, 2001; Becker, 1964; Flamholtz & Lacey, 1981; Schultz, 1961)。而且當這些技術與能力難以移轉時，組織會增加於教育、訓練與發展的投資(Lepak & Snell, 2002)。智慧資本觀點之 HRD 實務透過發展個人或群體的知識與專業，得以同時增進短期與長期投資所帶來的組織效益(Swanson, 2001)。

(三) 組織學習理論(Organizational Learning Theory)

學習與知識對於 HRD 領域的重要性逐漸增加(Morley & Garavan, 1995;

Osterman, 1994), 組織學習理論影響 HRD 實務如何形塑正向的學習環境、終生學習的目標、以及持續性的改善, 最終達成學習型組織的境界。

Tjopenkhama & Wogrum (1996)提到, 學習型組織得以透過主動式、預應式的學習, 因應環境中的預期變化, 並且透過不斷的調應與學習以增進其組織能耐。學習型組織成立的基本前提為組織內部的成員必須持續不斷學習(Argyris & Schon, 1978), 而智慧資本觀點之 HRD 實務透過增進員工關係與凝聚力以提升員工知識分享與學習的動力。

表 2-5 HRD 之理論基礎

理論基礎	內涵
<p>經濟學理論</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資源基礎觀點 ● 人力資本理論 ● 能耐觀點 	<p>經濟學理論(The economic theory)認為 HRD 實務得以透過個人的訓練與發展為組織增加價值(Smith, 2003)。</p> <p>人力資本理論與資源基礎觀點均強調人力資源為組織所帶來的價值。資源基礎觀點認為組織競爭優勢來自於組織內部的資源(Wernerfelt, 1984)。人力資本理論則進一步指出，人力資源為創造組織競爭優勢的重要資源，因為員工身上所負載的知識與技能得以為組織創造經濟上的實質效益(Becker, 1964)。</p> <p>能耐觀點主要為資源基礎觀點與人力資本理論之應用，能耐導向之人力資源發展強調人力資源的二個基礎構面：價值與獨特性，其觀點為組織運用 HRD 實務得以促使組織內部的人力具有價值及獨特性。此一能耐為組織所擁有，並非是員工個人所擁有的技能或是全體員工技能的總和，它所呈現的是多重技術與能力的混合體，HRD 涉入活動為形塑與增進組織能耐的關鍵(Garavan, Gunnigle, & Morley, 2000)。</p>
<p>心理學理論</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 心理契約 	<p>心理契約代表組織成員與雇主對於彼此的期望所形成的信念與共識(Armstrong, 2003)，其強調個人的激勵與學習並運用心理契約探討雇用關係，但本研究之分析單位為組織層次，故未納入此一理論基礎。</p>
<p>系統理論</p>	<p>系統理論源自於組織理論與系統觀點，其強調環境、組織、工作流程、與群體或個人的相關因素之互動，形成一複雜且動態的系統，而 HRD 即為組織程序的一部份(Swanson, 2001)。</p>
<p>組織學習理論</p>	<p>學習與知識對於 HRD 領域有逐漸增加的重要性(Morley & Garavan, 1995; Osterman, 1994)，組織學習理論影響 HRD 實務如何形塑正向的學習環境、終生學習的目標、以及持續性的改善，最終達成學習型組織的境界。</p>

三、HRD 實務的角色

本研究其中一項核心議題是探討智慧資本觀點之 HRD 實務在變革過程中的角色，關於 HRD 實務的角色缺乏直接相關文獻，因此研究者由人力資源的角度進行探討，現有研究中以 Ulrich (1997) 人力資源管理的多元化角色模型最為完備。

Ulrich (1997) 依據人力資源工作的成果，建立人力資源管理的多元化角色模型，如圖 2-2 所示。圖中的兩軸代表人力資源專業人員的焦點與工作，焦點的範圍從未來／策略性導向到日常／營運性導向，人力資源專業人員必須學習兼顧策略性與營運性，同時著重長期與短期的企業作為。工作的範圍從管理流程到管理人員。這兩個軸面界定人力資源專業人員的四種角色：(1) 策略性人力資源管理；(2) 公司基礎建議管理；(3) 員工貢獻管理；(4) 轉型與變革管理。為了充分了解每一個角色，Ulrich 透過三個課題說明不同角色的內涵，包括：該角色所達成之成果；該角色的特徵比喻；以及該角色所必須執行的活動與工作，如表 2-6 所示。

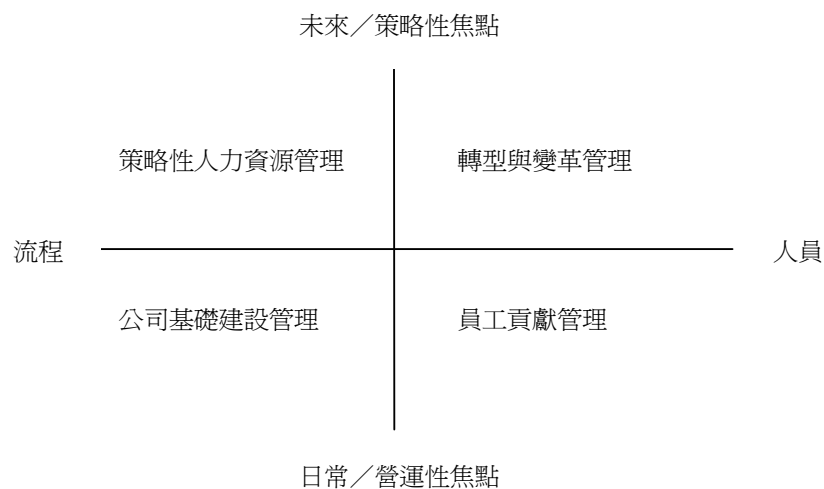


圖 2-2 人力資源管理的多元化角色模型

資料來源：Ulrich, D. (1997). Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Boston, Mass : Harvard Business School Press.

表 2-6 人力資源管理各類角色之定義

角色	達成之成果	比喻	活動
策略性人力資源管理	執行策略	策略夥伴 (Strategic Partner)	整合人力資源管理和營運策略：組織診斷
公司基礎建設管理	建立有效率的基礎建設	行政管理專家 (Administrative Expert)	組織流程之再造工程：共享服務
員工貢獻管理	提升員工之承諾與專業能力	員工需求代言人 (Employee Champion)	傾聽及反應員工的聲音：提供資源給員工
轉型與變革管理	創造革新的組織	變革催化者 (Change Agent)	管理轉型與變革：促進變革能力

資料來源：Ulrich, D. (1997). Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Boston, Mass : Harvard Business School Press.

1. 策略夥伴

策略性人力資源管理的角色重心在於將人力資源策略及實務和企業策略結合在一起，策略夥伴的角色協助落實企業策略，並提高企業執行策略的能力。例如：當 Sears 致力於降低成本時，公司的人力資源部門經理實行全新的獎酬制度、職務論調、及裁員等方法以降低成本。人力資源專業人員必須精通於組織診斷的技能，才能有效整合人力資源實務與企業策略。實質的做法包括：參與定義企業策略的流程、提出如何將策略轉化為行動的問題、設計符合企業策略的人力資源實務。

2. 行政管理專家

建立組織的基礎建設是人力資源部門的傳統角色，人力資源專業人員必須設計和實行有效的人力資源流程，包括配置、訓練、評量、獎酬、晉升，並管理組織中人員的流動，而扮演行政管理專家的角色在於確保這些流程具有行政效率並且持續改善。人力資源專業人員必須對其所管理的工作流程不斷地進行再造，在許多公司，人力資源工作流程的再造產生了所謂的「共享服務」(shared service) 的新型態的人力資源組織，即公司各部門雖然共享人力資源的行政服務，但使用者仍然可獲得相同的服務品質。

3. 員工需求代言人

在促進員工貢獻方面，人力資源專業人員變成了員工需求代言人，將員工的貢獻和組織的成功連結在一起，他們積極了解員工的需求，並確保這些需求獲得滿足，因此得以提升員工對公司的貢獻。例如：Microsoft 經常性舉辦全員會議，讓所有員工盡情抒發己見。Apple 電腦設置了員工服務中心，讓員工可以利用免付費專線詢問公司政策及行政管理的問題。員工需求代言人的主要工作是傾聽員工的心聲、回應員工的意見、並設法提供員工所需要的資源，這些做法能夠協助提升員工的承諾和專業能力。

4. 變革催化者

人力資源專業人員為公司創造價值的第四種角色是變革催化者，著重於管理轉型與變革，人力資源專業人員協助組織確認與執行變革流程。當公司進行變革時，人力資源專業人員必須協助員工拋開舊文化、適應新文化、並找出管理變革的方法。變革催化者的工作包括辨識及匡正問題、建立信任關係、解決問題、及擬定與執行行動計畫。這些做法能夠協助實現變革與培養員工的變革承諾，並達成預期之變革成果。Ulrich (1997)也提到，變革催化者努力的成果在於建立與累積組織變革的能力。