

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

管理學大師彼得·杜拉克曾說「管理的三種任務為管理企業、管理管理者、管理員工和工作」。一直以來，政策即被定義為一種組織內部的控制系統，而其中人力資源政策更是涵蓋管理企業、管理管理者、管理員工和工作的一套系統。管理學門曾將政策視為“藉由組織的權威，對員工施以標準化的管理機制”，但在現今環境的快速變動下，以競爭力的觀點，政策更可被視為一種組織內部的資產，它是組織內部決策經驗的累積（司徒達賢，民 94）。

Becker 與 Gerhart(1996)認為人力資源管理實為一種獨特且持久的組織競爭優勢，它可幫助組織提升績效，因此，人力資源政策除了可被視為是組織內部資產，它更是提升組織競爭力與績效的來源之一，但它的成因和影響歷程卻顯少有研究探討。本研究欲瞭解人力資源管理的內涵及政策運作，由過去的文獻探討可知，領導者及組織使命為兩項重要的影響要素(Bart, 1998; Bart, Bontis & Taggar, 2001; Dubnicki & Brown, 1994; Huey, 1994)。

Burns (1978)指出“領導是運用在當人們動員起來，以制度的、政策的、心理的以及其他資源的應用，來激發、滿足成員的士氣”，以此定義，領導乃是藉由制度面的制定，帶領組織成員朝向一致的目標。Huey(1994)認為，領導者在領導上有兩項主要任務：(1)清楚地發展與指示組織要完成的使命與目標；(2)開創一種組織環境與氣候，Huey 的觀點即指明領導的角色在於透過發展組織的使命與目標，建立政策，並藉由政策帶領及激勵組織成員朝目標努力。

另外，考量使命於人力資源政策中扮演的角色，可由 Chandler(1962)所說的“結構隨使命而來(structure follows mission)”略知一二。Bart, Bontis 與 Taggar(2001)藉由提出“任何策略要成功，都應該配合適當的管理系統及過程”，

藉以映證“任何使命要成功，組織需配合適當的管理系統”，其研究發現，組織會因應組織使命內容的不同，調整內部結構、政策與流程，由此可知，組織使命毫無疑問地在人力資源政策制定中扮演一個重要角色，它既是規劃流程的最初步驟，同時也是其根本所在。

人力資源政策除了可被視為一種組織資產，進而提升組織競爭力外，也會對組織的文化造成影響。Schein(1992)提出一套文化深植的機制，包含了文化初級植入的機制及次級勾畫與增強的機制。在初級的植入機制中，Schein 提出六項領導者所使用的文化植入機制，其內涵為：員工可透過從創辦人、領導人、主管甚至是同僚之間所注意與批評的是什麼，乃至於他們所測量、控制與獎勵的是什麼，以及他們以其它方式所系統處理的事，來植入組織的文化；當組織面對危機時，領導者與其他人的處理態度會創造出新的規範、價值觀與工作流程，並且顯露出重要潛藏的假定；由組織以何種標準建立它的預算，是另一項可以揭露領導者假定與信念的程序；創辦人與組織的新領袖也可透過將本身可見的行為示範、教導與訓練其他成員，勾勒出組織的外顯哲學觀；員工可自升遷、績效考核，及與上司討論組織珍視與懲罰為何等的經驗中學到組織文化；最後，組織可從挑選新人的過程、升遷及調職等標準，植入文化。此六項文化植入機制皆可說是領導者透過各種“標準”的建立進而植入文化，而此六項標準之內涵若以人力資源的角度觀之，皆可視為是人力資源政策的一種，由此可知人力資源政策為組織文化形成及維持的來源之一。

如果人力資源政策的確可以影響組織文化，那麼它將透過對文化的影響，進而影響到組織之核心競爭力與績效。Barney(1986)即指出，若組織擁有有價值的、稀少的且難以模仿的組織文化，它將會成為組織持久的競爭優勢之一，由Becker 與 Gerhart(1996)的研究可知，由於人力資源系統是透過政策等機制的深植，它確實較組織內其它系統更稀少且難以模仿，因此，有效的人力資源系統應可創造或維護 Barney(1986)所說的“有價值的、稀少的且難以模仿的組織文

化”，並且成為組織持久的競爭優勢，進而提升組織競爭力與績效。

Hamel 與 Prahalad(1994)指出，組織的核心競爭力係創造以及保護組織競爭優勢的專屬資源與能力，此組織競爭力的概念源於 Selnick(1957)，他認為組織與競爭者相比，能表現更好的原因在於其具有的獨特能力。Pralhalad 與 Hamel(1990)由企業策略管理的觀點出發，認為組織的核心競爭力可幫助組織形成更佳策略規劃流程，並有效整合不同的策略事業單位。由資源基礎理論來看，組織的競爭力源於其所擁有之資產(Hafeez, Zhang & Malak, 2002; Javidan, 1998; 徐家偉，民 96)，它涵蓋了有形及無形的資產，包含了組織的物理資產、人力資產、文化資產及組織資產等。由於物理資產易被競爭對手仿效，因此，在此日新月異的高度競爭環境中，組織必須致力於開發其無形資產，以確保其人力、文化和組織等資產可形成組織之獨特競爭優勢。Miller 與 Dess(1996)認為當組織具備核心競爭能力時，即可取得差異化、低成本及對市場快速回應等競爭優勢，進而增進組織的財務性績效（如：獲利能力、成長率等）。

由組織績效、競爭力的過去文獻可知，無形的資產除了包含組織資產及文化資產外，尚有一項重要的資產—人力資產。Armstrong(2005)提出“人即事業 (people are the business)”的概念，認為在現今的環境中，不僅只是有形的資產易被模仿和取代，組織的技術、產品和系統也都變革快速並易於模仿，因此，組織若想要達到永續良好的績效，應更著重在獨特的人力資源資產上的開發。

基於以上所述，本研究之目的在探討人力資源政策形成過程及內容對組織競爭力與績效之影響。由於政策的內容與形成和組織領導者的才能及組織使命密不可分，本研究將先由才能模式出發，探究領導者對組織使命的影響，進而釐清組織使命在人力資源政策中的角色內涵，之後將以 Schein(1992)的文化植入機制，探討政策對組織文化的影響，及其對組織競爭力與績效的影響。

## 第二節 研究目的與目標

本研究之目的在於探究人力資源政策制定對組織競爭力與績效之影響。研究的具體目標如下所述：

- 一、由領導才能與使命出發，瞭解領導才能如何透過組織使命，進而對人力資源政策的形成與內容造成影響。
- 二、透過公共政策學門、管理學門及實務層面的探討，瞭解人力資源政策之運作機制與內涵。
- 三、經由政策概念的釐清，探究人力資源政策如何影響組織文化，進而提升組織的競爭力與績效。



### 第三節 名詞釋義

#### 一、領導才能

本研究依據 McClelland(1973)及 Spencer 與 Spencer(1993)對才能(competence)的定義，將領導才能(leadership competence)定義為「可用以區辨領導者是否能勝任領導工作的一組潛在特質，它是導致領導行為是否有效的重要關鍵因素。」，並根據相關文獻，編製共計 10 題的優秀領導者的領導才能量表，作為測量工具。

#### 二、組織使命

本研究依據 Bart(1999)對組織使命(organizational mission)的定義，認為組織使命乃是「藉由定義組織獨特、持久的目的，回答組織根本的問題，並作為組織決策時的重點指導，激勵員工朝向一致的目標。」，並參考 Bartkus, Glassman 與 McAfee(2006)與 Bart(1999)的研究結果及組織使命量表，編製共計 8 題的優良組織的組織使命量表，作為測量工具。

#### 三、人力資源政策

本研究依據 Doyle(1967)及吳定(民 92)對政策(policy)的定義，將人力資源政策定義為「組織在領導及使命的存在下，為解決組織內人力資源的問題或需求，決定作為或不作為，及如何作為的相關活動；它說明了組織針對人力資源功能的重要目標，及如何達成此目標的行動方針，並包含了組織對達成此目標的承諾。」，並參考 Lawler(2005)對人力資源的分類及吳定(民 92)所提出的政策規劃架構，編製共計 21 題的人力資源政策量表，將人力資源劃分為內涵及運作過程兩部份分別進行測量，在人力資源政策內涵部份，本研究將之分為「執行型人力資源政策」及「策略型人力資源政策」兩向度。

#### 四、組織文化

本研究依據 Schein(1992)對組織文化(organizational culture)的定義，將組織文化定義為「組織內一套共享的基本假定、價值觀與行事準則，它反映出領導者的信念，並被組織成員視為有效，進而傳承給新成員。」，本研究參考鄭伯璁（民 79）所編製的組織文化價值觀量表，編製共計 18 題的組織文化量表，作為測量工具。

#### 五、組織競爭力

本研究依據 Prahalad 與 Hamel(1990)、Coombs(1996)及黃中怡（民 91）對競爭力的定義，將組織競爭力(organizational competitiveness)定義為「透過組織內的集體學習，整合組織內不同策略事業單位的資產、知識、經驗及技術，使組織能有效配置各事業單位之資源及能力，進而取得競爭優勢的一組核心能力。」，在組織競爭力的測量上，本研究採用徐家偉（民 96）所編製之組織核心能力量表。

#### 六、組織績效

本研究依據 Venkatraman 與 Ramanujam(1986)及徐家偉（民 96）對組織績效(organizational performance)的觀點，將組織績效定義為「組織達成目標的程度。」，並使用徐家偉（民 96）所編製之組織績效量表，作為測量工具。