

第二章 文獻探討

本研究之主要目的在探討人力資源政策對組織競爭力與組織績效的影響。基於此一目的，文獻探討主要分為三個部份，第一部份將先釐清人力資源政策制定之影響因素，從領導才能與組織使命出發，澄清此二變項與人力資源政策之內容及制定歷程之關聯性。

第二部份的文獻探討將從學術及實務層面，回顧人力資源政策的內容及運作歷程。在政策內容部份，本研究聚焦探討人力資源管理政策之內涵，藉由文獻的整理，瞭解目前人力資源管理趨勢及具區辨力的人力資源政策內容；在政策運作歷程，以公共政策學門之政策運作歷程為基礎，將企業管理及組織心理學的觀點融入其中，探究良好的人力資源政策制定之關鍵因素。

第三部份的文獻探討將針對人力資源政策如何提升組織競爭力與組織績效做探討。由 Schein(1992)所提出的組織文化之初級及次級植入機制，整合討論人力資源政策如何透過組織文化，影響組織競爭力與績效。

第一節 領導才能、使命與政策

本研究在探討人力資源政策制定之影響因素時，先澄清領導才能及組織使命之關係。Huey(1994)總結他對領導的研究指出，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。基於此，領導者的角色即是成功地建立組織未來的行動方向，並發展組織使命，進而對組織政策、策略造成影響，提升組織的競爭力與績效。

一、領導才能

(一) 領導意涵

在現今的競爭環境中，組織面臨著技術的快速變革及全球化的競爭對手，

一直以來，學者皆認為領導者在組織成長及環境變革中扮演著不可或缺的角色，但一個卓越的領導者應具備何種條件，才能提升組織的競爭力？吳思華(民 89)於策略九說一書中提到，一個企業若能取得較佳的競爭優勢，往往是由於該企業擁有某些關鍵人物，這些關鍵人物可能具有以下能力：專業技術能力、管理能力及人際網絡能力，其中的管理能力即統御企業的能力，此能力相當程度地決定了企業的成功。由此可知，領導者決定一個組織的成敗因素即在於他的領導能力，此處的領導能力指的是“在組織內鼓勵所有成員不斷地質疑組織的狀態，並尋找改善狀態的想法，進而指導員工進行實驗以瞭解那種想法最好，最後將實驗所得之知識傳遍整個組織”的能力(Miller & Dess, 1996)。

領導議題自二十世紀初以來，諸多學者已在此議題上做了各種不同切入點的討論，由於各派學者所依循的研究面向不盡相同，因此在領導的定義上也略有差異。廣泛地說，領導可定義為影響他人以達成組織目標的過程；它可協調不同目標的進行。本研究綜括不同學者對領導所下之代表性定義，做一個整體性的領導定義回顧。

表 2-1 領導定義彙整

學者/年代	領導定義
Hemphill & Coons (1957)	領導是個人引導群體活動朝向共同目標的行為。
Jacobs (1970)	領導是人與人的互動，其中一人以某種方式提供某種資訊，使另一人深信他若照做時會更好。
Burns (1978)	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。
Rauch & Behling (1984)	領導是組織團體為達成既定的目標、成就，領導者影響組織活動的過程。

表 2-1 領導定義彙整 (續)

Richard & Engle (1986)	領導是與願景、具體化的目標以及創建出適應環境目標完成的任何事物有關。
Schein (1992)	領導是一個外在文化的介入力，起始於使組織更有適應的改變過程。
Bass & Avolio (1993)	領導是引導成員發展各方面能力，激勵部屬使其繼承領導者的責任感而達成自我實現，進而超越預期表現。
Yukl (1994)	領導是影響部屬活動的歷程，包括團體或組織目標的選擇、完成既定目標工作的活動組織、激勵部屬達成目標的動機、維持團隊合作關係及爭取外部團體對組織支持與合作。
Drath & Palus (1994)	領導是使人信服，並一起行動的過程。
Kotter (1999)	領導工作是人際協調，目的在將新的方向傳達給成員，以使其達成目標。
許世卿 (民 89)	領導者指引團體目標，運用本身的影響力，激勵成員貢獻己力，共同為達成目標而群策群力的歷程。
Kreitner & Kinicki (2001)	領導是一種社會影響的過程，此過程中領導者尋求部屬的主動參與，共同朝達成組織目標而努力。
Robbins & Coulter (2002)	領導是影響團隊朝向目標前進的過程。

資料來源：1.企業策略、領導風格與組織績效關聯性之研究 (頁 16-17)，王怡中，民 95，國立中正大學會計與資訊科技研究所碩士論文，嘉義縣。

2.領導行為與員工效能：知覺組織支持及知覺主管支持的中介效果 (頁 4-5)，游曉郁，民 94，國立中正大學心理學研究所碩士論文，嘉義縣。

綜觀各學者對領導的定義，可歸納出領導具有以下四個特點：

1. 領導是一個影響他人的過程。
2. 領導與組織願景、目標有關。
3. 領導具有激勵他人士氣的效果。
4. 領導的目的為朝共同的目標努力。

回顧各派領導理論的發展，早期學者著重在探討領導者的人格特質、領導行為及決定領導是否有效的情境因素等，近期則有學者提出領導風格此概念，吳思華（民 89）及 Miller 與 Dess(1996)則將重點放在探討領導者所具備的領導能力。領導能力與才能的觀點相似，Spencer 與 Spencer(1993)在才能評鑑法一書中，指出領導行為實可歸屬為多項潛在的領導者個人特質，且才能可更有效地預測領導者的工作表現，並可廣泛地應用在領導者的甄選、發展及考核計劃中。因此，本研究以才能模式出發，探討領導才能如何透過對組織使命的影響，進而影響人力資源政策之制定。

(二) 領導才能(Leadership Competence)

才能的概念首先由 McClelland(1973)所提倡，他認為才能比智力更可以區辨優良與不佳表現者的績效。Spencer 與 Spencer(1993)將才能定義為一個人的潛在特質，並指出才能包含五種型態：

1. 動機：乃是個人對某種事物持續地渴望，進而付諸行動的念頭；
2. 特質：係指個人身體的特性以及擁有對情境或訊息的持續反應；
3. 自我概念：關於個人的態度、價值及自我印象；
4. 知識：為一個人在特定領域中的專業知識；
5. 技巧：指個人執行有形或無形任務的能力。

後有學者進一步地指出才能應包含三個概念：個人特質的、可驗證的及具有產生績效的可能性(Ledford, 1995)。

莊朝正(民 87)根據過往學者對才能的描述，認為才能具有以下六種性質：

- 1.才能必須具有能被確認出來的行為；
- 2.才能必須帶來卓越績效；
- 3.不同的企業可能需要不同的才能；
- 4.才能因不同的職位需要不同程度的行為；
- 5.才能是經過學習而漸漸發展的；
- 6.才能是會改變的。

由上述的才能性質，組織內依照各職位層級之差異，需具備的才能也有所不同。因此，本研究將領導才能此一概念由才能模式衍生出來，並依照學者對才能的定義，將領導才能定義為“可區辨領導者是否能勝任領導工作的一組潛在特質，為導致領導行為是否有效的重要關鍵因素”。以下將整理學者對領導才能所做的研究及實務界人士的應用，探討有效的領導才能為何。

(三) 有效的領導才能

Spencer 與 Spencer(1993)利用行為事例訪談法，以三十六種不同的管理職務模式為基礎，提出了一般管理才能模式，此才能模式突顯了所有管理類工作的相似性，並指出一般的管理才能應包含衝擊與影響力、成就導向、團隊合作精神、分析思考、主動積極、培育他人、自信心、直接果斷、尋求資訊、團隊領導力、概念式思考及專業知識技術等能力；其中，相較於其他層級的主管，他們認為高階主管與總經理更應具有成就傾向、對組織瞭解及關係建立等特質。他們也找出了傑出企業家與一般企業家的差異才能，提出一般企業家才能模式，此才能模式包含了成功、思考與解決問題、個人成熟度、影響力、領導與控制、如何對待他人及其他額外的能力。

除了 Spencer 與 Spencer(1993)所提出的一般管理才能模式及一般企業家才

能模式外，有鑑於目前環境變遷迅速，Brake(1997)提出全球化領導三部曲(global leadership triad)，認為一個好的全球化領導者應具備三個向度的才能：人際關係管理、事業敏銳性及個人有效性。人際關係管理包含了改變媒介、群體建立、衝突管理及談判、跨文化溝通、影響；事業敏銳性包含領域深度、企業家精神、專業知識、重要關係人導向、對組織整體的敏銳；個人有效性包含責任感、好奇與學習、即興、成熟、思考靈活。

從實務界的觀點，3M自1986年起，即開始建立組織專屬的領導才能，其中共包含12項領導才能，並分為三個部份(Alldredge & Nilan, 2000)。第一個部份為基本(Fundamental)才能，包括了倫理正直、智力及成熟判斷；第二部份為實質(Essential)才能，包括顧客導向、培育他人、激勵他人及事業健康與結果；第三部份為願景(Visionary)才能，包含全球化觀點、遠景策略、培育創新、建立結盟及組織靈活。

另外，Bingham, Felin 與 Black(2000)訪談前任 P&G 執行長暨現任董事會主席 John Pepper，Pepper 認為全球化領導者更應具備下述之四項才能：處理不確定性、瞭解客戶、平衡緊張及欣賞多樣性。處理不確定性包含了處理快速的改變、無法預測的國際政治及政策、科技的跳躍、新競爭者及替代產品的快速掘起等；瞭解客戶即知道及瞭解客戶的需求；平衡緊張包含全球化效率-地方需求的緊張；欣賞多樣性則包含了欣賞不同的觀點、文化、典範及生活型態。

Dubnicki 與 Brown(1994)訪談 Amoco 的總裁暨執行長 H. Laurance Fuller，認為組織內的領導者應具備對業務及組織的通盤瞭解、專業知識、系統化思考、處理複雜性及模糊性、分析能力、人際敏感、溝通技巧等才能；而能區辨優秀的領導者及一般的領導者的最主要才能為瞭解需求及引領變革，其中包含了應對學習保持開放的心、展望未來趨勢並定期地傳達改變並獲得支持等領導行為，而此才能之所以能區辨出優秀的領導者，是因為它能让領導者預防組織停滯及可能的滅亡；同時，Fuller 認為在未來 3-5 年內，欲成為一位優秀的領導者應培

養系統化思考、全球化、風險承受、顧客及員工導向、彈性、創新等六項才能。

綜觀以上各學者及實務界人士的說法，本研究整理出目前學者一致認為較有效的領導才能，並將這些才能分為三個類別彙整出表 2-2，並認為領導者若能具備這些有效的領導才能將會對組織使命造成正向的影響。

表 2-2 有效的領導才能

基本才能	倫理正直、專業知識技能
實質才能	成就導向、客戶導向、激勵他人、團隊合作、關係建立、溝通及衝突解決技巧、彈性、創新、系統化思考、分析能力、問題解決能力
遠景才能	對內外環境的通盤瞭解、培育他人、遠景策略、全球化、處理不確定性、主動學習

資料來源：本研究整理

(四) 領導才能與使命

如欲瞭解領導才能與組織使命此二變項的關係，則可由 Huey(1994)對領導研究的總結得知，領導者之重要角色即是發展與指示組織要完成的使命與目標，及開創組織環境與氣候。另外也有學者指出，高績效的員工之所以為高績效組織的關鍵因素，乃是因為高潛力的人將會實踐組織使命並創造出支持的文化 (Donna, Rita, Andrea, Donna & Marilyn, 2002)。Bart, Bontis 與 Taggar(2001)則認為高階管理者，特別是執行長，最重要的責任為創造出一個集體意圖(unity of purpose)，並幫助員工成為或聚焦對組織使命的瞭解及接受。

Ireland 與 Hitt(1992)對發展有效的組織使命提出以下的建議，他認為有效的組織使命必需有高層主管的支持、組織的重新適應、轉型領導、一致的指導及聆聽客戶的需要，幾乎所有的建議都與領導有關。另外，Ireland 與 Hitt 也提出使命的發展必須來自於領導者對其內容的承諾，且在使命內容確認後，領導者需扮演重要的溝通和指導角色。由於轉型領導中包含了激勵他人、培育不同型

態的組織等領導才能，Ireland 與 Hitt 特別提到轉型領導對組織使命的重要，除此之外，坦率真誠和自信也同為影響組織使命的領導才能。至於在實務上，由 Amoco 的總裁暨執行長 H. Laurance Fuller 的訪談資料中，Fuller 指出領導在組織使命與方向中扮演著不可或缺的角色(Dubnicki & Brown, 1994)。

由上述文獻內容，本研究假定領導者之領導才能為影響組織使命的重要因素，且有效的領導將可創建或維持有效的組織使命，並依此提出假設一，

H1：「領導才能」對「組織使命」具有正向且顯著的影響。

二、組織使命

(一) 組織使命之內涵

“少了使命的組織，就像少了舵的船”(Want, 1986)，在考量政策制定時，使命毫無疑問地扮演一個重要角色，它既是策略流程的最初步驟，同時也是其根本步驟。Drucker 於 1974 年建議組織應發展其獨特的組織使命(Bartkus, Glassman & McAfee, 2006)，並在組織使命中具體地指出以下三個問題：“組織的業務為何(What is our business)?”、“組織將成為什麼(What will it be)?”與“組織應該是什麼(What should it be)?”(李雁玲、唐五湘，民 94)。

組織使命可幫助組織聚焦在真正重要的部份(Ireland & Hitt, 1992)，無論是關於自身或是重要關係人，組織使命可定義為“用簡單、具影響力的陳述，宣告組織基本、獨特的目的”，這種宣告指明組織意圖完成什麼、確認意圖市場、反映用以決定行動的組織哲學假定。使命也藉由指導組織成員行動，提供成員動機、一般指導、組織形象、組織調性和態度等。除此之外，也有學者認為組織使命即組織存在的理由(Wright, Kroll & Parnel, 1997)，它以語言表達組織的信仰，並可做為管理者指引組織前進的方向感(Miller & Dess, 1996)。

由於各學者對組織使命的定義皆不相同，Bart(1999)提出一個綜括的定義，他認為“組織使命乃是一個正式化的文件，用以定義組織獨特、持久的目的。

使命的目的為回答組織根本的問題，如：組織為何存在、組織的目的為何、組織希望達成什麼，當組織使命回答這些問題後，使命即可成為組織做決策時的重點指導，並激勵員工朝向一致的目標”。相較於目標及其他策略陳述來說，使命沒有時間的框架及特定的量化測量，且通常使用熱情激昂的語言。

由上述對組織使命的定義，可得知使命涵蓋組織之基本價值、態度和方向，且對組織有著重要的意義，但組織使命何以重要？使命被認為是所有策略意圖的關鍵起始點，以及策略形成之基石。

由於現今全球化的競爭環境具有五大特性：決策環境複雜且模糊、環境動亂且難以管理、全球化市場競爭激烈、競爭增加且技術日益複雜、需要一致的高品質及創新的產品和服務，這種高環境複雜度及動亂的時刻，創造了對有效的組織使命的需要。當團體或組織發展出一個關於它終極的生存問題的共享概念，並由此產生它的核心使命、主要任務或其所以存在之原因等最基本的意義時，它可動態、持續地找出外在環境的潛在機會，並評估組織的核心競爭力，以瞭解組織可如何創造價值(Bart, 1997a, 1997b; Ireland & Hitt, 1992; Long & Koch, 1995; Schein, 1992)。

傳統的組織使命利用 SWOT 分析進而發展組織獨特的使命，此種發展方式藉由分析組織的長處、短處、機會和威脅，在使命中創造出資源和外在機會的平衡點(Bartkus et al., 2000)。另外，組織使命呈現組織目前的狀態及對未來方向的信念，可幫助成員瞭解組織，並藉由建立一套共有的價值觀，提升員工對組織的承諾，進而增進凝聚力及生產力(Want, 1986)，也可視它為讓現有或潛在的員工、主管、供應商、客戶和投資者自我選擇是否進入或離開組織的工具。隨著學術及實務界對使命的重視，組織使命由一開始的組織內部策略摘要，逐步發展成篇幅較長的公告性宣言(Bartkus et al., 2006)，開始有了對外宣傳組織的功効。

Bart(1997b)將組織使命視為一種性驅力(sex drive or libido)，認為組織使命

可透過以下方法，激勵組織成員的卓越表現，並指導組織資源分配過程使之明確一致。

1. 提供組織成員目的和方向；
2. 確保重要關係人的利益未被忽略，平衡不同重要關係人間競爭的利益；
3. 將組織的事業聚焦；
4. 對內更佳的控制員工，使組織成員一致地朝向組織目標及策略；
5. 促使分享價值及行為準則。

Bartkus, Glassman 與 McAfee (2000)認為使命具有以下四項功能：

1. 可用以溝通組織方向和目的；
2. 可作為一個控制機制，確保組織“在軌道上”；
3. 可作為一決策標準，幫助員工面對新的或非規律出現的每日決策；
4. 可激勵員工。

但他們同時也指出，組織使命的各項功能同時也都伴隨著以下缺點：

1. 當組織使命用以溝通組織方向和目的時，可能會反映出組織的意圖行為，進而對組織的競爭優勢有負向的影響；
2. 當組織使命作為一個控制機制時，可能會使組織難以適應改變；
3. 當組織使命作為一決策標準時，效果可能低於主管指示、政策及運作流程，後者為更典型的決策標準；
4. 當使命決策用以激勵員工，若結果與組織使命不一致時，將產生負向影響。

因此，Bartkus et al.(2000)認為組織使命的目的應是作為溝通工具，它可以真實地反映出目前管理者、執行者及組織擁有者對組織的信念，以及他們希望組織前進的方向。

整體來說，組織使命為一個組織成員共享的概念，它陳述了組織目前及未來的狀態，並說明組織的目標與目的。使命可幫助組織聚焦在目標上，亦可作

為決策的標準，故可視其為組織各策略意圖的起始點。另外，它也扮演著對組織內及組織外的宣傳、溝通工具，同時對組織成員具有激勵作用。

(二) 組織使命的組成要素

Want(1986)認為組織使命應包含目的、目標、特性、政策及價值，它指明組織存在的目的、未來的目標、組織定位、整體的組織操作流程及組織的價值觀。Bart(1997a)歸納各學者的研究，認為組織使命的內容應包含 25 項組成要素，並提出 10 項組織使命驅力(Mission Statement Drive)—即組織使命的形成要素。之後，他將 25 項組織使命的組成要素編修為 23 項，刪去與其他要素有重疊涵意的“組織自我概念”及“重要關係人”兩項，並提出測量使命表現的 7 項指標(Bart, 1999)。

Bartkus et al.(2006)同樣地根據使命的相關文獻，將組織使命的形成要素分為「使命重要關係人」、「使命組成要素」與「使命目標」三個觀點。「使命重要關係人」為客戶、員工、投資者、社會及供應商；「使命組成要素」包含了產業、客戶、地理範圍、價值/哲學、對成為更優秀的組織或達到更好的社會之動機、特殊才能、未來方向及財務目標；「使命目標」為公開宣告組織方向、作為控制機制、幫助員工做非規律之決策、鼓勵及激勵員工。

本研究將 Bart(1997a, 1999)及 Bartkus et al.(2006)所提出之組織使命形成要素、驅力及使命表現指標分類整理成表 2-3，期望能透過本表，對於組織使命之測量有更深入的瞭解。

表 2-3 組織使命之形成要素與測量指標

	重要關係人	組成要素	目標（驅力）
形成要素	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客 • 員工 • 供應商 • 社會 • 股東 	<ul style="list-style-type: none"> • 組織目的 • 價值/信念/哲學的陳述 • 獨特的組織才能/長處 • 欲達到的競爭優勢 • 競爭策略 • 特定的行為標準和可觀察的政策 • 一般組織目的/目標的陳述 • 一個清楚且令人信服的目標 • 特定財務績效目標 • 特定非財務績效目標 • 事業內容的定義 • 服務的特定顧客/市場 • 提供的特定產品/服務 • 欲達到之公眾形象的陳述 • 確認事業區域 • 技術之定義 • 展望未來及組織的長期生存 • 願景的陳述 	<ul style="list-style-type: none"> • 公開宣告組織方向 • 作為控制機制 • 幫助員工做非規律之決策 • 鼓勵及激勵員工 • 創造一個組織共有的目的 • 定義組織活動及運作的範圍 • 創造組織績效表現的標準 • 幫助成員確認組織及其目的目標 • 促進組織成員分享價值 • 促進外部重要關係人之利益 • 在面臨危機時，幫助組織成員重新聚焦 • 提供資源分配的合理基礎

表 2-3 組織使命之形成要素與測量指標（續）

表現指標	<ul style="list-style-type: none"> • 對目前組織使命的滿意度 • 認為目前使命是否為激勵能量來源 • 組織使命是否用做決策指導 • 使命影響反應者行為的程度 • 使命影響組織成員行為的程度 • 組織成員對使命承諾的程度 • 知覺組織績效良好的程度
------	--

資料來源：本研究整理

（三）組織使命模式

由於過去的文獻多著重在組織使命的組成要素上，較少探討其與組織績效的關聯性，於是 Bart(1997b)針對 88 位北美公司的高階主管進行組織使命效用之研究，研究結果發現，組織費時費力所寫出的組織使命，並不如以往文獻所說的具有效用，可能的原因包含了組織所訂定之組織使命為不可能達成的、使命內容過於模糊、主管對使命內容不滿意、訂定了錯誤的組織使命、使命發展過程令主管感到不滿意、組織使命對組織成員的行為未造成影響，或是重要關係人未參與在組織使命的發展過程中。Bart 建議若能增加重要關係人的參與，且組織能針對組織使命調整內部結構以增加承諾，則可讓組織使命展現其效用。

Bart, Bontis 與 Taggar(2001)依據 Bart 過去對組織使命與組織績效之研究，認為大部份的使命組成要素與績效產出為間接的關係，認為在使命內容與組織績效間應有其他的中介變項，據此提出組織使命模式（如圖 2-1），在組織使命與績效間插入四個中介變項：組織因應使命而做的調適、員工滿意、員工承諾及行為改變，並與北美（美國與加拿大）83 家大型企業進行訪談，驗證所提出的模式是否成立。結果發現，除了使命目標與使命的滿意度、使命目標與組織

的調適這兩個關聯較不顯著外，其他八個變項皆具有顯著關聯性。Bart et al.(2001) 在觀察此研究時，發現使命與組織績效之間存在一些變數，例如對使命的承諾和組織用使命調整內部結構、政策與流程的程度，這些都會影響到員工行為然後影響到組織的績效。另外，研究結果也發現使命若欲達到其效用，有一些必要的條件，使命的發展必須具備適當的動機與理由、使命內容需涵蓋達成目標的方法、組織應適當地調適、員工應有充分的行為改變。唯有當員工感受到對使命的熱情時，員工才會適時地帶著熱誠與決心去執行工作，進而提升企業績效。

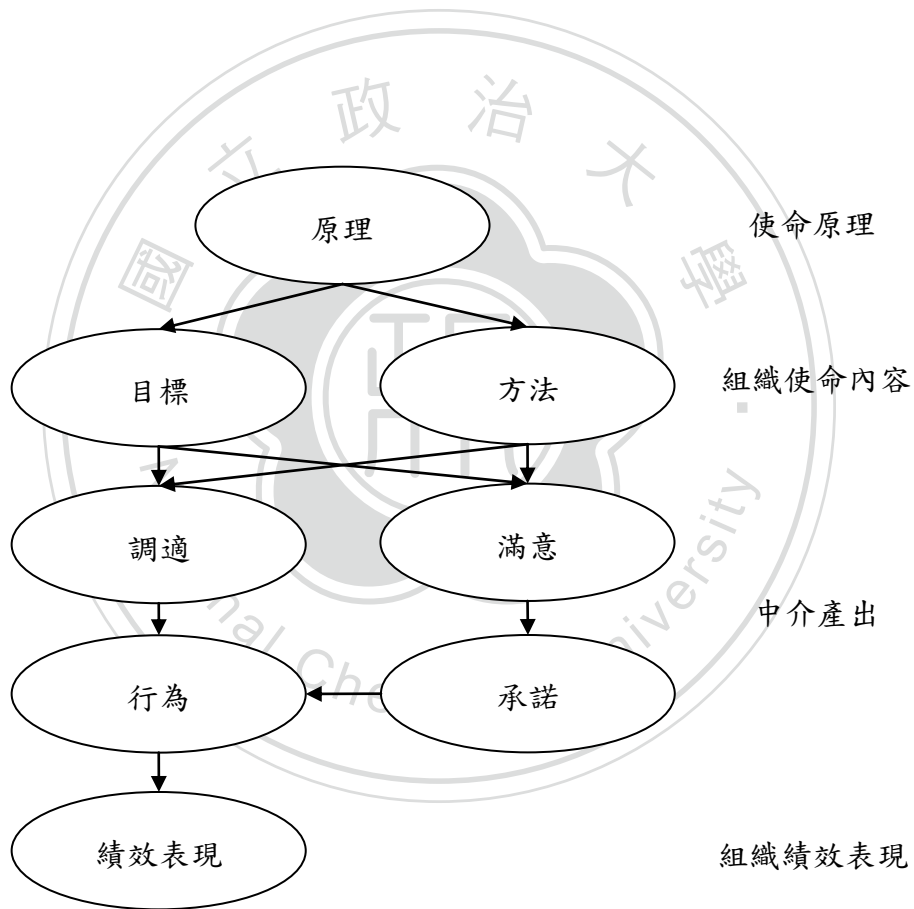


圖 2-1 組織使命模式

資料來源：Bart, C. K., Bontis, N., Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision*, 39(1), 19-35.

依據 Bart et al.(2001)的研究結果，組織使命對組織績效表現有正向且顯著的間接影響，主要是透過組織調適、組織成員滿意及承諾，進而對成員行為改變造成影響，最後影響績效表現。其中組織調適包含了組織結構、系統、政策及程序的改變，故接下來將探討組織使命對人力資源政策的影響。

(四) 組織使命對政策的影響

一般而言，在提到策略計劃或政策內容時，若未提及組織使命是很奇怪的(Bart, 1998)，以往的文獻皆指出使命為策略或政策的基礎起始點，故 Bart(1998)首度提出組織應順應使命調整其管理系統。Bart 在過往的文獻探討中，發現組織在管理上的安排會影響其活動和組織成員的行為，故組織會順應策略調整其管理與安排，如：使組織政策與策略一致，他將此處的策略以使命取代，提出“組織順應使命調整其管理系統”為一項使命與績效之中介變項，認為它將對組織績效有正向的影響，他的研究結果支持這項假設，並發現此項中介變項對於行為上或財務上的績效皆有正向影響，且這些調整對於員工的行為改變具有正向、顯著及具說服力的關聯性。

Bart, Bontis 與 Taggar(2001)再次提出“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“任何的使命要成功，組織也需配合適當的管理系統”。研究結果發現，組織的確會因應使命內容調整內部結構、政策與流程，此概念與 Chandler 於 1962 所說的“結構隨使命而來(structure follows mission)”不謀而合。

Schein(1992)在組織文化與領導一書中提到，當組織在外在環境求生存與適應時，會進入一個調適的循環，即對組織使命與策略形成共享的假定、發展對使命衍生目標的共識、找出達成目標所使用手段的共識、評量及修正，Schein 認為除非組織對於達成目標所使用的手段有很清楚的共識，不然就沒辦法完成

目標，也不能成就其使命。這些共識與基本的組織設計有關，如：組織結構、政策制定等。

基於以上學者所述，可假定在組織使命與組織績效間，存在著為使組織順應使命所創建或改變的管理系統，此為組織使命與績效之中介變項，且由 Bart(1998)及 Bart, Bontis 與 Taggar(2001)的研究結果可知，政策即為此中介變項。另外，由於人力資源被視為一持久且獨特的組織競爭優勢(Becker & Gerhart, 1996)，故本研究將政策內容著重在人力資源政策之內涵上，並依照 Lawler(2005)對人力資源管理的分類，將人力資源管理分為執行型、事業夥伴型及策略夥伴型，並假定良好的組織使命內涵及表現會對執行型、事業夥伴型及策略夥伴型的人力資源政策內容皆有正向且顯著的影響，依此提出假設二與假設三，

H2a：「組織使命」對策略夥伴型的「人力資源政策」具有正向且顯著的影響。

H2b：「組織使命」對事業夥伴型的「人力資源政策」具有正向且顯著的影響。

H2c：「組織使命」對執行型的「人力資源政策」具有正向且顯著的影響。

H3：「組織使命」對「政策運作過程」具有正向且顯著的影響。

第二節 人力資源政策

一、人力資源政策定義

一般在研究人力資源政策的內涵與規劃之前，應先定義何謂政策。研究者參考公共政策此學門對政策的定義，最早可追溯到 1950 年，Lasswell 和 Kaplan 在其合著的《權力與社會》一書中指出“政策乃係為某項目標、價值與實踐而設計之計畫”。(朱志宏，民 89)。許多學者認為，政策必須是目標導向的，它是目標或目的的一般性陳述(Starling, 1988)。Ranney 於 1968 在〈政策內涵之研究〉一文中，提出了一個較周詳的定義，他認為政策應包含五種意涵：一個或一組特定的目標、一套為達到前述目標之特別的行動方針、一條根據前項擬定方針所選定的行動路線、意旨的宣佈及執行(朱志宏，民 89)。除了必須是目標、目的導向之外，也有學者認為，政策應是一種活動方式、活動過程或是行動方案，Anderson(1994)即將政策定義為某一個人或某些人處理一項問題或一件關心事項之有目的性的行動方案。Dye(2002)為公共政策下了一個較為簡明的定義，他認為政策即“政府選擇作為或不作為的任何行動”。吳定(民 92)總結各學者之定義，將公共政策界定為政府機關為解決某項公共問題或滿足某項公眾需求，決定作為或不作為，及如何作為的相關活動。

此外，由組織層面來看，Doyle(1967)以訓練與發展政策為例，認為政策為“組織意圖的陳述，包含了組織意圖做什麼及如何做”，也可視政策為組織承諾將針對某部份做出決策，以及組織對決策執行面的指導。Doyle 認為政策應包含以下幾個部份：第一部份為政策之目的，即組織承諾將有什麼作為的宣告；第二部份為政策的主要目標；第三部份涵蓋對執行面的指導，包含了對所有員工、主管及執行部門在執行時的指導，及政策的目標族群；另外，一些關於政策的特殊情境也可寫在政策中，包括預期支出、預計時程等；最後，政策也可涵蓋一些特定的方案，通常是常態或持續出現以配合政策執行的方案。

司徒達賢（民 94）認為組織過去的決策，會形成指導與限制者，而對目前及未來的決策有所影響，可簡稱其為政策。政策的存在目的是使組織的各個決策在時間上有延續性，也使跨部門的行動有一致性。一貫的政策有助於組織累積競爭力與資源，且在一些基業長青的組織中，政策的持續常超過領導者的任期，因此在組織漸具規模後，逐步釐清各種決策原則，並訂為書面政策是極為必要的。

綜合學者對政策的定義，可歸納出政策的重要意涵為：

1. 政策是有目的的或是有明確方向的；
2. 制定政策的目的是在於解決問題或滿足需求；
3. 政策是實際的活動方式或過程，而不僅僅是決策；
4. 政策在形式上可以是積極的，也可以是消極的；
5. 可視政策為組織對作為的承諾；
6. 政策可作為指導或成為限制。

以下為公共政策學門及組織實務層面對政策所下之定義整理。

表 2-4 政策定義彙整

學者/年代	政策定義
Lasswell & Kaplan(1950)	政策乃係為某項目標、價值與實踐而設計之計畫。
Doyle(1967)	政策為組織意圖的陳述，包含了組織意圖做什麼及如何做。它也可視為組織承諾將針對此部份做出決策，以及組織對執行面的指導。
Heclo(1972)	政策為意圖達成某項目的行動方案。
Leichter(1979)	政策乃是由權威性人員所採取的一系列以目標為取向的行動。
Starling (1988)	政策是目標或目的的一般性陳述。

表 2-4 政策定義彙整（續）

Anderson(1994)	政策乃是某一個人或某些人處理一項問題或一件關心事項之有目的性的行動方案。
Dye (2002)	政策即政府選擇作為或不作為的任何行動。
吳定 (民 92)	政策是為解決某項問題或滿足某項需求，決定作為或不作為，及如何作為的相關活動。
司徒達賢 (民 94)	政策為組織過去的決策，它對目前及未來的決策有所影響，或形成指導與限制。

資料來源：政策管理，吳定，民 92，臺北市：三民書局。及本研究整理。

綜合上述各學者對政策之定義，本研究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。以下將分別針對人力資源政策內涵及制定過程做文獻上的探討。

二、人力資源政策

一直以來，人力資源被視為組織競爭優勢的來源之一，並成為組織能力的一種。Armstrong(2005)提出“人即事業(people are the business)”的概念，認為在現今的環境中，技術、產品和系統都變革快速且易被競爭對手模仿，因此，組織若想要達到永續良好的績效，其關鍵在於人。此概念的基本假設為人力資源是獨特的，競爭對手無法模仿的(Akhtar, Ding & Ge., 2008)。

Barney 與 Wright(1998)利用 VRIO 架構，指出並非所有的人力資源皆可影響組織績效，只有那些有價值的(value)、稀罕的(rareness)、難以模仿的(imitate)及組織支持的(organization)策略性人力資源管理可幫助組織提升績效。

由於組織目前所面對的挑戰為以知識為基礎、服務導向的全球經濟，專業的人力資源管理具有帶領組織的責任，應設計相關的政策及實務，引導組織走向永續的成功(Armstrong, 2005)。故以下將先藉由文獻探討，瞭解目前人力資源政策的重要趨勢，並藉此瞭解那些人力資源政策具有影響組織績效的區辨能力。

組織的人力資源政策內容如同組織中大部分的結構，乃是經由產品市場、產品技術及事業策略所塑造(Useem, 1993)，快速的市場及競爭對手將會使管理階層徹底地重新思考所有組織內的政策。Lawler(2005)即以生產的觀點，提出人力資源的三條產品線。第一條產品線為傳統的執行服務，包含薪資、雇用、訓練、人員配置等；第二條產品線為事業夥伴服務，強調人力資源應對組織之事業瞭解並產生影響，包含協助組織解決問題、設計有效的系統以確保員工具備所需的才能等；第三條產品線為策略夥伴角色，基於對人力資源及組織核心能力的重視，發展具區辨力的人力資源實務，並對組織事業範圍、競爭、市場及事業策略深入瞭解，專注於事業策略、組織設計及人力培養。他認為人力資源應朝向事業夥伴，甚至是策略夥伴的角色，以幫助組織提升績效。

為了證實人力資源對組織績效的影響，近年來，人力資源研究由較微觀的分析研究，逐漸轉向宏觀的策略觀點。策略觀點人力資源管理(Strategic Human Resource Management, SHRM)的基本假定在於，組織採取不同於其他的特定策略，這些策略需要人力資源的實踐；當組織策略越與人力資源功能結合，組織的績效表現將越好(Delery & Doty, 1996)。Lawler(2005)即認為人力資源若欲提供組織更多的價值，應突破以往的執行面，增加更有效的人才管理、協助變革管理、影響事業策略及其他能提供組織更多價值的活動。另外，Lawler也指出目前的組織幾乎逃脫不了變革，故人力資源部門應增加更多關於變革管理、植入新的事業政策、實務及策略的專業。

除了實務經驗上的研究，策略性人力資源管理一直缺乏一個一致的理論基

礎，以往的學者提出三種模式：一般(universalistic)、聚合(contingency)與結構(configurational)模式。一般模式認為某些策略性人力資源管理實務相較其它實務，對組織績效的影響更大，所以組織皆應採取這些最佳的實務(best practices)；聚合模式則認為為了達到其效用，人力資源政策應與組織的其他觀點一致；結構模式以系統的觀點看策略性人力資源管理，認為為了達到有效的組織，人力資源系統應與內部的人力資源政策及實務工作一致，同時也應配合其他的組織特性，例如：公司策略。

Delery 與 Doty(1996)結合三種不同的理論架構，藉由測量七項最佳策略性人力資源管理實務、組織策略、組織績效、理想剖面圖及結構適當性，考驗此三種模式。其中他們所使用的七項最佳策略性人力資源管理實務，乃是由探討一般性模式文獻所得，包含了內部機會、正式訓練系統、績效評量、盈利分享、工作保障、發聲機會及工作定義。內部機會即指組織在雇用時是否優先考慮內部員工；正式訓練系統係為組織正式提供給員工的訓練之數量，即組織選擇透過給予員工訓練或是經由甄選或是其他社會化的活動，獲得該工作所需的技巧；績效評量可分為行為導向或結果導向的評量；盈利分享計劃為組織是否將薪水與組織績效結合；工作保障包含了正式或非正式政策所提供的保障；發聲機會指的是員工是否有抱怨的管道或參與決策的機會；最後，工作定義即員工是否能確切瞭解他的工作內容範圍及責任。研究結果發現，一般性模式獲得較大的支持，其中盈利分享、結果導向的績效評量及工作保障與績效有最強的關聯性，除此之外，在聚合模式中也發現，當績效評估、參與及內部工作機會與組織策略一致時，對組織績效也有正向的影響，最後，對於結構模式，研究結果認為有些人力資源系統確實較其他系統有效，但此結果仍在推論的階段。

Akhtar et al.(2008)以 Delery 與 Doty(1996)所指出的七項策略性人力資源管理實務研究其對中國組織績效表現的影響，發現訓練、參與、結果導向的績效評量及內部機會對組織產品/服務績效與財務績效皆有正向影響，研究者將此四

項實務定為核心的策略性人力資源管理實務，認為這些核心實務將會帶來長期的競爭優勢。

除了七項“最佳”策略性人力資源管理實務外，Wirtenberg, Harmon, Russell 與 Fairfield(2007)藉由訪談九家永續企業，認為在達到組織永續經營上，人力資源有十項主要貢獻，包含培養領導者、訓練與發展、變革管理、團隊合作、人才管理、多元文化管理、倫理管理、創造及灌輸價值、健康與安全、及工作承諾。

另外，Schwoerer 與 Rosen(1989)認為未來的人力資源管理政策將需反映出員工的多樣性，且關鍵在於提供員工免於任何專制管理的保障；另一方面，組織為維持其效率、品質及生產力，組織已無法忍受任何表現不佳的員工，故未來人力資源的挑戰在於如何制定平衡員工權力及組織需求的政策。

根據以上的文獻所述，可總結出人力資源管理的未來趨勢在於成為組織的事業夥伴或策略夥伴，本研究將人力資源未來的主要貢獻整理列於下表。

表 2-5 人力資源管理的未來貢獻

人力資源管理的未來貢獻	
執行服務	<ul style="list-style-type: none"> • 保障員工的工作權 • 完善的招募/甄選系統 • 提供員工內部發展機會 • 正式訓練系統 • 依組織盈利給薪 • 結果導向的績效評量 • 員工對自身工作範疇及內涵的瞭解 • 創造及灌輸員工組織的價值

表 2-5 人力資源管理的未來貢獻 (續)

<p>事業夥伴服務</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 人才管理 • 培養未來各事業單位的領導者 • 團隊建立 • 員工參與決策的機會 • 執行事業計劃 • 協助解決事業問題
<p>策略夥伴服務</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 變革管理 • 多元文化管理 • 倫理管理 • 知識管理 • 事業策略分析及發展 • 組織設計

資料來源：本研究整理

本研究依照上述文獻探討結果，使用 Lawler(2005)的三種分類，將人力資源政策內涵分為執行服務、事業夥伴服務及策略夥伴服務，並假定當組織內的人力資源政策越傾向於策略夥伴服務，對組織文化、競爭力及績效的影響越大。

三、政策運作過程架構

一般而言，由於政策的制定不僅決定了後續組織的行動方向，它更用以指引執行各項作為所須做的各項決定（林水波、張世賢，民 80），因此，除了政策內容，吳定（民 92）主張以科學的、系統的及條理的方式研究政策運作過程如何提升決策品質及行政績效，進而提升競爭力。為全盤瞭解政策對組織文化及競爭力的影響，本研究除了探討組織之人力資源政策內容與組織文化與競爭力

之關係，同時也探討政策運作過程對此二變項之影響。

政策制定及規劃過程為一複雜且動態的歷程，但仍可藉由管理學及公共政策等學門之文獻探討，初步地瞭解在作決策及政策制定時，有那些可參考之模式及架構。由管理學的觀點，司徒達賢（民 94）在管理學的新世界一書中，認為理性決策的程序為確認問題、找出原因、藉由創意或標竿學習找出數個備選方案、依據成本效益評估及方案是否驗證前提選擇方案、配套措施。Lyles(1994)在 Fahey 與 Randall 所編著的企業策略一書中，提到發展策略性方案的模式，包含了問題架構的認定、問題架構再評估、列舉方案及以目標、資源、問題及政策評選出最後方案。

另外，由公共政策的角度，Anderson(1975)認為政策過程為一系列的行動模式，此行動模式包含了五個活動：問題形成與議程設定、政策規劃、政策採納、政策執行及政策評估；Jones(1977)則是在公共政策研究導論一書中，將政策分析的過程分成五個階段：問題認定、政策發展、政策執行、政策評估與政策終結。林水波與張世賢（民 80）依據 Anderson 及 Jones 所提出的政策過程架構，提出了五個階段的政策架構：問題之認定、政策規劃、政策合法化、政策執行與政策評估。

吳定（民 92）依據政策順序模式及系統理論，並集結各派學者之說法，主張把政策運作過程分成以下五個階段：政策問題形成階段、政策規劃階段、政策合法化階段、政策執行階段及政策評估階段(圖 2-2)。

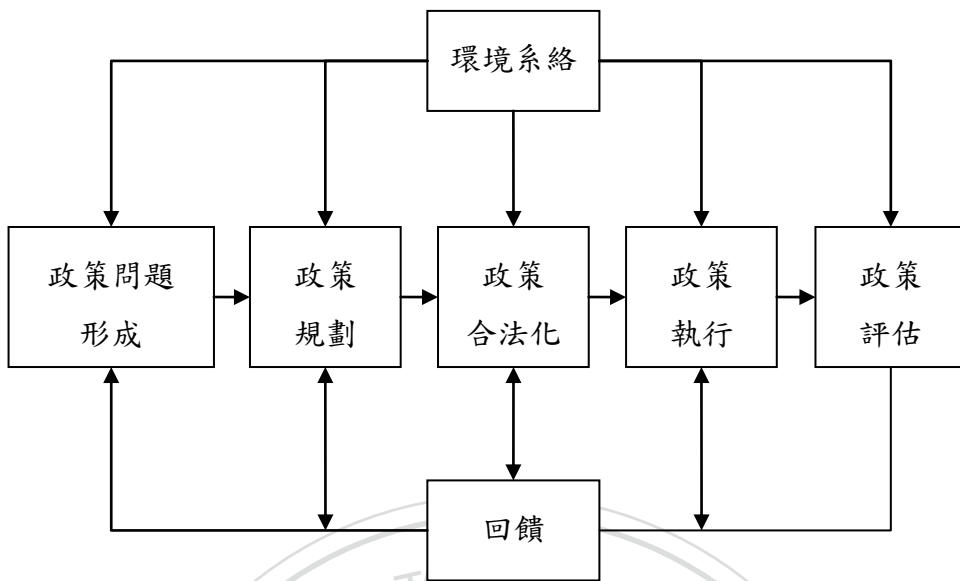


圖 2-2 政策運作過程

資料來源：政策管理，吳定，民 92，臺北市：聯經。

綜合管理學與公共政策學門對政策制定過程之觀點，可以發現其內涵相近。管理學認為決策過程涵蓋了確認問題、找出問題原因、準備備選方案、依據備選方案與政策目的、資源及組織架構等的契合度，選擇備選方案等流程，而公共政策學門進一步地指出在政策運作過程中，也涵蓋了政策合法化的階段，並應於執行之後進行政策的評估。由於公共政策學門之政策架構包含管理學之決策模式，且較其嚴謹，因此本研究將以吳定（民 92）所提出的政策運作過程架構為基礎，但由於此架構主要乃是針對公共政策學門所提出，為避免架構與實務不符，故本研究將依照組織實務之政策形成對此架構做修改，以符合本研究之需要。以下將分別說明各階段之理論及實務意涵。

（一）問題之認定

政策問題為當人們覺得期望價值、目標或情況與實際所獲得或預期的存在

著的顯著差異時，覺得需要縮短差距的一種情境（吳定，民 92）。政策問題之認定應包含以下項目：問題的來源與背景、問題受注意的原因、問題處理或政策方案的目標族群、政策的重要關係人、相關計畫與活動、目標與目的、績效評估標準、問題分析方法、可選擇的方案等（吳定，民 83）。

Starling(1988)認為有四種政策問題的認定途徑，分別為注意到現象的顯著增加或減少、事件的發生、與其他組織的比較、以及政策的分類改變。他認為分析者可透過統計方法、問卷法、德菲法、客戶分析、間接的資料搜集、相關及因果關係分析法來認定組織問題。

Dunn(1994)將政策問題依結構程度，分為「結構良好的問題」、「結構中度的問題」及「結構不良的問題」（如表 2-6），並認為政策問題可依循其結構的不同，搭配不同的解決途徑（引自吳定，民 83）。

表 2-6 政策問題結構表

要素	問題結構情況		
	結構良好	結構中度	結構不良
決策者	一個或少數幾個	一個或少數幾個	許多
方案	有限	有限	無限
價值	共識	共識	未知
結果	可計算	不可計算	不可計算

資料來源：公共政策，吳定，民 83，臺北市：華視文化。

由上述文獻可知，政策問題認定是否有效，重點在於其分析過程是否完整、組織是否可釐清其問題的特性與結構程度、以及在認定問題後，組織有無將其重點項目納入問題撰寫中。

(二) 政策規劃

規劃是指為達成未來的狀態，而發展、選擇並設計一套理性的計畫、方法和對策的過程。吳定（民 92）將政策規劃定義為：決策者為解決政策問題，採取科學方法，廣泛蒐集資訊，設計一套以目標取向、變革取向、選擇取向、理性取向、集體取向之未來行動替選方案的動態過程。

在規劃的過程中，決策者常常依循著不同的態度與角度進行政策規劃，吳定（民 92）整理過往的學者文獻提出六項政策方案決策途徑，以下將依理性程度，由低到高的分項進行說明（如圖 2-3）：



1. 政治性決策途徑(political decision-making approach)

大多數的政策、計畫及方案等，是由居於優勢地位者互動後所制定出來的。主要乃依其自身的政治目的做決策。

2. 漸進決策途徑(incremental decision-making approach)

指決策者在做決策時，著重在從現有政策或現況去找尋漸進的代替性政策。此種決策途徑較著重於短期目標，且無法適用於重大、基本的決策情況。

3. 垃圾桶決策途徑(garbage-can decision-making approach)

認為組織基本上是處於「有組織的混亂狀態」，人們通常無法明確界定自己的偏好、組織內的成員對組織的真正運作過程並不通盤瞭解、組織在做決策的過程中，參與者常常並非同一群人，因此組織的決策通常並非經由理性計算，而是由問題、解決問題的方案、參與者及選擇機會此四項所匯聚而成的垃圾桶。簡而言之，決策的形成是機會所造成的。

4. 混合掃描決策途徑(mixed-scanning decision-making approach)

此途徑將理性廣博決策途徑與漸進決策途徑結合，認為決策者在面臨決策時，會先依據理性途徑，立下基本的決策方向，之後再以漸進的方式制定詳細的執行辦法。

5. 滿意決策途徑(satisfying decision-making approach)

認為人類的理性為有限的理性，故決策者乃是依據過去經驗並參考目前及未來的情況，建立一簡單模式，之後再依據主客觀環境及實際需要，訂定一滿意標準，並依此滿意標準，有限度地尋找一個令他滿意的方案。依據滿意標準所選擇之方案並不一定是最佳方案。

6. 理性廣博決策途徑(rational-comprehensive decision-making approach)

由古典經濟學家所提出，假定人類是追求最大經濟利益者，故會追求最佳的決策。決策者將依據充份而完整的資料，對問題的解決方案，做周詳理性的考慮，進而制定最佳決策。

由 Mayer(1985)所提出的「理性規劃過程」(引自吳定，民 92)，認為政策規劃應包含決定目標、需求評量、說明目的、設計選擇方案、評估各選擇方案後果、選擇方案、設計執行辦法、設計評估辦法及回饋等九個步驟，因此，組織在政策規劃過程中，若能考量政策方案的目標、需求及目的是否清晰、明確，方案的選擇是否經過效率、公正性及可行性的後果評估，方案內容有無轉換為具體的執行辦法，是否依據方案設計評估辦法等，則為較理性的規劃過程。

Dunn(1994)認為不同結構程度的問題應搭配不同的解決途徑（引自吳定，民 83），結構良好的問題由於僅涉及一個或少數決策者，並且只有少數幾個選擇方案，它可完全靠計算而作決定，處理此類問題，可採理性廣博的決策途徑；針對結構中度的問題，它和結構良好的問題之差異僅在於其方案執行的結果是不確定的、無法估計的，故處理此類問題應採取混合掃瞄決策途徑與滿意決策途徑；結構不良的問題為涉及許多決策者、或其價值效用無法得知問題，由於其涉及的風險無法估計，故處理此類問題可採取政治性決策途徑與漸進性決策途徑。

由上述討論可知，在政策規劃過程中，組織需評估其方案設計是否符合理性規劃過程、是否依照政策問題的不同選用不同的決策途徑。

（三）政策合法化

合法性不僅指合乎法律的規定，並應具有一套社會規範所界定屬於正確、適當之情勢或行為之本質。吳定（民 92）認為政策合法化即將政策方案提經有權審核的機關或個人，加以審議核准，完成法定程序，以便付諸執行的動態過程。此步驟的重點在於探討有權核准者的個性、動機及資源。在組織實務中，政策的合法化意味著在確認政策問題及方案設計後，遞交給主管核准施行的歷程。

吳定（民 92）認為在政策合法化的歷程中，應透過各種方法或手段的運用，使得多數人或重要關係人接受此政策方案。這些方法或手段需藉由事先的了解決策者的個人或團體特性，進行說服、議價協商或遊說等手段獲得支持。吳定指出在個人決策時，應考量價值觀、權力歸屬、利益、民意、服從及決策規則等影響；而在集體決策時，則需考量不同的決策型態，包含協商、說服及命令等決策型態。因此，政策合法化實為一說服的過程，其重要因素在於是否能先瞭解決策者之特性、及是否能使用有效的說服手段等。

(四) 政策執行

一個好的政策若缺乏有效的執行，政策制定的目標將無法實現。在影響政策執行的因素上，已有許多學者提出各種政策執行過程模式。

Ryan 與 Ellen(2008)經由反覆分析，指出四種影響政策執行的來源，分別是主管支持、一般性、談判性及溝通的品質。主管的支持在政策執行中扮演著一個關鍵角色，原因包含主管為最終批准員工可否使用此政策方案的人、主管將影響員工是否支持其他員工使用此方案、主管將影響政策宣傳、以及主管可領導員工形成使用此項政策的常態。主管的支持包含情緒性及工具性的支持，他可以移除/增加政策使用上的障礙，或是鼓勵/不鼓勵政策的使用；一般性代表著政策使用是否不限於特定群體，組織內的任何層級及工作之員工皆可使用此項政策方案。非一般性的特定政策將使個體覺得他們被組織視為沒有價值的，且不如可使用此政策的群體；談判性指的是政策在使用或實施時是否可經由談判改變其使用的程度，它有時會反映出歧視，如：主管較願意准許女性員工減少工作時數。談判性與主管支持和一般性的概念不同，政策可能未獲得主管支持但仍具有談判的空間，另外，原則上具有一般性的政策，其細節也可能具有談判性。特別需要注意的是，談判性的政策將引導組織走向更包含多元或排外的文化，故影響談判的原則或因素應在政策發展時清楚地制定，以使員工知覺到政策的公平及組織對多元的包含；溝通的品質常影響或限制員工知覺到政策的可用性，員工若無規律地檢視組織網站或電子信箱較可能不注意到政策的可用性，另外，研究也顯示，溝通會影響人力資源或管理的創新是否成功，較好的溝通將會降低員工的不滿和抗拒。

簡而言之，政策若要能順利而有效地執行，在進行政策管理時，需特別注意此四項重要因素，若能規劃得宜，則政策執行較有達成目標之可能。

(五) 政策評估

無論是何種方案或設計，事後的評估無疑為程序中重要的一環。對政策制定而言，評估是對某政策之運作或結果進行系統化的評量，將之與一套明示的或暗示的標準做比較，作為改善政策或方案的一種手段，評估可產出與政策結果價值有關的資訊，並可作為政策管理、持續、修正或終結的基礎（林水波與張世賢，民 80）。

Mark, Gary 與 George(2000)認為政策評估具有以下四項主要目的：

1. 為評量政策或方案的優點及價值。
2. 為改進方案及組織的運作。
3. 為監督方案執行及所受抱怨情況。
4. 為發展政策或方案的相關知識。

吳定（民 92）將政策評估分為三大類：

1. 預評估：預評估出現在政策規劃的階段，針對政策規劃內容進行可行性評估、優缺點評估及優先順序評估等。
2. 過程評估：指的是對政策運作過程的前四階段進行評估，此類評估可幫助政策管理人員了解是否找到問題的癥結。
3. 結果評估：結果評估僅對政策方案的執行結果加以評估，它包括了產出評估及影響評估。

政策評估的一般性標準包含了效能性、效率性、充份性、公正性、回應性及適當性六項(吳定，民 92)。效能性指的是政策達成預期的結果或影響的程度；效率性則是指政策產出與成本間的關係；充份性指政策目標達成後，消除問題的程度；公正性則是衡量此政策是否達到「分配公正」；回應性是指政策執行結果是否滿足目標團體需求、偏好或價值的程度；適當性則是指政策目標的價值如何。另外，吳定也提出政策評估的四個步驟：確定評估目的與評估者、選擇評估資料的蒐集方法、進行政策執行結果的比較、處理評估結果。

整體來說，政策評估可幫助組織確定其政策之有效性，當政策需要修正時，也可透過政策運作過程及結果的評估，幫助組織釐清需修正的部份。

四、人力資源政策與文化

Schein(1992)認為組織文化基本上可追溯至三處：(1)組織創辦人的信念、價值觀與假定；(2)隨著組織演進而加入團體成員的學習經驗；以及(3)新成員與新領導者所帶入的新信念、新價值觀與新假定。但創辦人與其他有影響力的人物如何讓他們所提之解決方法得到執行？Schein 提出了一套文化深植的機制(如表 3-1)，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 提出六個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；由組織以何標準建立它的預算，是另一項可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。

表 2-7 文化深植的機制

初級植入的機制	次級勾畫與增強的機制
領導者平時注意的、測量的、控制的是什麼	組織設計及結構
領導者對關鍵事件及危機的反應方式為何	組織系統及程序
領導者資源分配所依循之看得到的標準	組織的典禮、儀式
細巧的角色示範、教導與訓練	空間、外觀及建築物之設計
領導者配置獎酬及地位看得見的標準	有關人物、事件的故事、傳奇、神話
領導者招募、甄選、拔擢、退休及調職之看得見的標準	組織哲學、價值觀及章程的正式陳述

資料來源：組織文化與領導，Schein, E. H. (1992)，臺北市：五南書局。

至於在此初級植入機制中，領導者多是藉由意識的或是潛意識的“標準”建立，將組織文化植入組織中，這些標準包含了獎懲標準、危機處理標準、資源分配標準、行為標準、招募及升遷標準等。回顧本研究對政策之定義及內涵探討，政策為“組織在領導及使命的存在下，為解決某項組織的問題或需求，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。”，其內涵即是組織標準之建立，其中，人力資源政策又可分為執行層面及策略層面，執行層面包含了獎懲標準、行為標準、招募及升遷標準，而策略層面則廣義地涵蓋了組織之危機處理標準及資源分配標準。

另外，Schein 也提到組織文化之次級勾畫與增強的機制，但他認為只有在這些機制與初級機制一致時，才会有作用，否則其不是被忽略就是成為內部衝

突的根源。因此本研究以 Schein 之文化初級植入機制為基礎，假定組織領導者乃是透過人力資源政策之制定，進而在組織中深植他們的文化假定，並將人力資源政策依照 Lawler(2005)的分類，假設若組織的人力資源政策越傾向策略夥伴型，將對組織文化及績效競爭力有更大的影響，依此提出假設四及假設五，

H4a：策略夥伴型的「人力資源政策」對「組織文化」具有正向且顯著的影響。

H4b：事業夥伴型的「人力資源政策」對「組織文化」具有正向且顯著的影響。

H4c：執行型的「人力資源政策」對「組織文化」具有正向且顯著的影響。

H4d：策略夥伴型的「人力資源政策」較事業夥伴型的「人力資源政策」對「組織文化」具有更正向且顯著的影響。

H4e：事業夥伴型的「人力資源政策」較執行型的「人力資源政策」對「組織文化」具有更正向且顯著的影響。

H5：「政策運作過程」對「組織文化」具有正向且顯著的影響。

第三節 組織文化

一、組織文化定義

如欲瞭解人力資源政策乃是如何透過組織文化，進而對組織的績效競爭力造成影響，則就必須先釐清文化的內涵。Schein(1992)以演化觀點探討組織文化，認為組織文化源自於領導者的創造，領導在組織文化的形成及植入中，扮演了最初意見來源和最初行為模式的角色；在組織初始形成時，群體內有一個或一個以上的成員居於領導的角色，他們計劃擬定行動的方針，當這些行動方針不斷成功地解決群體內、外在的問題時，它們會被組織成員視為理所當然，而潛藏於這些行動方針之下的假定，也就不再引發質疑和論辯了；當一個群體有了足夠的共享歷史，可以形成這樣的一組假定时，此群體就有了文化。

此外文化也可視為一個群體共享的學習總合，它涵蓋了群體內成員的行為、情緒和認知的成份。當群體成員存在一段共享經驗的歷史時，也就意味著群體成員是有些固定、穩定性的，此後，人類所具有的尋求簡約、一致性和意義的需求，便會將各種共享的不同成份形成模式，而最後可以稱這些形成模式為文化。

Hofstede, Neuijen, Ohayv 與 Sanders(1990)將組織文化的建構整合得出以下六個特性：(1)整體性；(2)由歷史決定；(3)與人類概念有關；(4)由社會化建構；(5)平穩的；(6)難以改變的。

下表為各學者針對組織文化所下之定義。

表 2-8 組織文化定義

學者/年代	組織文化定義
Pettigrew (1979)	組織文化是組織成員所共有的感受，而以符號、意識形態、語言、信念、禮俗、迷思等方式形諸於日常生活方式中。

表 2-8 組織文化定義 (續)

Ouchi (1981)	組織文化係代表一個組織的價值觀，這些價值觀會成為組織員工活動和行為的規範。
Peters & Waterman (1982)	組織文化係所有員工共同遵守價值觀念，也就是大家都心悅誠服接受的行事法則。
Dyer (1985)	組織文化是一個組織內成員所共有的人為產物、觀點、價值及假設。
Barney (1986)	組織文化是價值、信念假定及象徵的複雜組合，透過此一組合，組織得以定義其經營方式。
Schein (1992)	組織文化為組織群體在解決其外在適應與內部整合的問題時，所學得的一組共享的基本假定，因為被視為有效而傳授給新成員，做為當遇到這些問題時，如何去知覺、思考及感覺的正確方法。
Herriegel (1992)	組織文化為由組織成員共同有的一種複雜信念及期望的行為模式。它特別代表著一種共同的哲學、理念、價值觀、態度及規範。
O'Reilly & Chatman (1996)	組織文化是一套分享的價值及規範，使組織成員產生合宜的態度及行為。
Volberda (1997)	組織文化是組織的整體哲學，是一組價值及信念。
Wright et al. (1997)	組織文化泛指被組織成員接受並實行的行為與信念上之模式或價值觀。一般而言，組織文化的基礎反映出創始者的價值觀與信念，但是，文化常隨著時間及環境的改變而修改。

表 2-8 組織文化定義（續）

黃英忠（民 90）	組織文化乃指組織成員所共享的基本假設、價值觀、行為規範、管理方式及共同任務、藉由社會化的過程傳輸給成員。
Robbins (2002)	組織文化是一種組織內相當一致的知覺，具有共同的特徵是可描述性的、能區分組織間的不同處，且整合了個人、團體和組織的系統變項。

資料來源：組織文化塑造之研究——以誠品書店為例（頁 12-13），黃良杰，民 94，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文，高雄市。

組織文化通常被描述為一組共有的價值或假定，Schein(1992)將組織文化形容為一組基本假定，Peters 與 Waterman(1982)則將其視為價值觀，相較於假定與信念，價值觀與行為準則為較意識及實體化的涵意(Calori & Sarnin, 1991)，但研究者對於文化乃是主觀或客觀、意識的或潛意識的仍無定論(O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991)。

綜合上述學者對文化的定義，本研究將組織文化定義為「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。」

文化具有層次性，Schein(1992)將組織文化分為三個層次：人為飾物、外顯價值及基本假定(圖 2-4)。人為飾物包含了人們初入一個新群體，面對一個不熟悉的文化時，所看見、聽見與感受到的一切現象，其特點是易於觀察、難於解讀；外顯價值為群體的「認知轉化」歷程，將成功解決的問題轉化為共享的價值觀或信念；基本假定則係指當價值觀持續地發生作用，它們就會逐漸地轉化成為不需要討論、不辯自明的假定。Schein 認為文化即是一組基本假定，用以

界定什麼是組織成員需要注意的、什麼是事情的真諦、對正在發生之事該有怎樣的情緒反映，以及在各種不同的情境中該採取怎樣的行動。

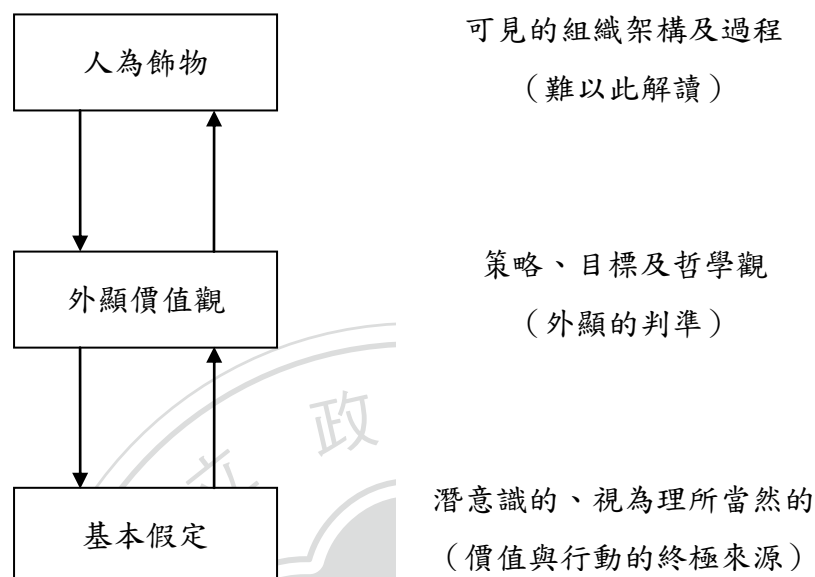


圖 2-4 文化的三個層次

資料來源：組織文化與領導，Schein E. H. (1992)，臺北市：五南書局。

因此 Schein 於 1985 年指出組織文化內涵之五大向度(引自鄭伯璜,民 79)，將組織說明及界定其基本假定之內涵分為五個區塊：

1. 組織與環境的關係：說明了組織所處的各种環境，以及組織與環境所具有的從屬關係。
2. 制定決策的依據：即組織成員是如何檢定真理的，以作為執行任務的依據。
3. 人性的本質：包括對基本人性的假設是偏善、偏惡、還是無所謂善惡之分。
4. 人類活動的本質：指的是人類活動究竟是控制環境、被環境支配、還是

兩者和諧共存。

5. 人類關係的本質：說明何者是人類關係的終極基礎，是以繼承、旁系或是個人為基礎的。其中也論及組織內的關係。

Schein(1992)加入“真理、真相、時間與空間的假定”，並將“制定決策的依據”修訂為涵蓋更廣的“內部整合管理”，另外，他將“人性、人類活動與人類關的本質”合併，修改為四個向度：

1. 求生存與適應外在環境：即對組織使命與策略、目標、手段、評量與修正等五項產生共同假定。

2. 內部整合管理：係指在組織內創造共同的語言與共同的概念性分類、劃分團體界線與納入、排出的標準、權力和地位的分配、發展親密、友情與愛的規範、獎罰的界定與施予與解釋不能解釋的一意識形態與信仰。

3. 關於真理、真相、時間與空間的假定：包含了組織所認定的真理與真相的本質、時間的本質與空間的本質。真理與真相的本質即組織如何定義何者為真、何者不是；時間的本質為組織如何定義團體內對時間的基本概念、如何定義時間及測量、時間有幾種型式及在該文化中時間的重要性等；空間的本質為空間如何定位與擁有、它的象徵意義及它在定義關係上所扮演的角色。

4. 關於人性、人類活動與關係的假定：包含了組織所認定的人性的本質、人類活動的本質與人類關係的本質。人性的本質為組織內如何定義做為人的意義，以及什麼是人類本質或最終的貢獻；人類活動的本質為人類在與環境產生關係時，該怎麼做才對的共享假定；人類關係的本質定義什麼是人類彼此相待、權力分配與散發愛的正確方式。

二、組織文化的測量

從過往的文獻中，可發現對於如何將文化量化測量尚無一定論，O'Reilly et al.(1991)認為文化若要以量化方式評量，應聚焦在它的核心價值觀，他們以大量

文獻回顧的方式，將曾出現在過往學術及實務文獻中的文化價值觀廣泛地列出，最後得到共 110 項的價值觀，之後他們依照一般性、區辨性、可讀性及非重複性，將不能描述任何型態組織、無區辨力、不易閱讀理解及重複的項目刪除，共保留 54 項特性，並將其編製成組織文化量表。

Hofstede et al.(1990)將組織成員知覺到的日常管理實務，作為組織文化的核心，他們認為領導者藉由價值觀向組織成員分享組織文化是無庸置疑的，但一般的組織成員所接觸到的文化乃是透過管理實務，故在組織文化的量化上以管理實務作為量表編製會比價值觀更貼切；Hofstede et al.藉由深度訪談的方式，編製出一份包含六個獨立向度的組織文化量表。

鄭伯璜(民 79)依循 Schein(1985)的理論為依據，由組織文化的五大向度，發展出社會責任、敦親睦鄰、顧客取向、科學求真、正直誠信、表現績效、卓越創新、甘苦與共及團隊精神等九個組織文化價值觀向度，並依此發展組織文化中價值觀的數量衡鑑量表。

另外，也有學者以員工是否能知覺組織的文化價值觀及管理實務等，作為組織文化強度的測量(Calori & Sarnin, 1991; Gordon & Ditomaso, 1992)。

三、組織文化與組織競爭力

學者一直以來即假定組織文化會對組織競爭力與績效造成影響，Gordon 與 Ditomaso(1992)以員工是否能一致地知覺組織的文化價值觀做為組織文化的強度，探討文化強度與組織績效的關聯性，結果發現組織文化的強度的確可預測組織短期的績效表現；另外，研究也同時發現，相較於穩定的組織文化，順應性高的組織文化更可預測組織短期的績效表現。

Calori 與 Sarnin(1991)則以 Schein 的組織文化定義為基礎，假定員工若知覺到越一致且越少的組織價值觀及管理實務，則組織文化強度越高，Calori 與 Sarnin 透過文獻探討、個案研討及深度訪談，發展出一套組織文化強度量表，

並以五家法國組織為樣本，探討文化強度與組織績效的關聯性。研究結果發現，文化的強度與組織成長速度有關，且某些文化特性、管理實務與組織的績效成長、投資報酬率及銷售額有關。

Kotter與Heskett在“組織文化與績效”一文中，指出三種高績效組織文化，並以200家組織做研究，證實12家具備此三種文化的組織在11年間收入成長了四倍、股價上漲了12倍(Long & Koch, 1995)。此三種高績效組織文化為：

1. “強烈的(Strong)” 分享價值與實務經驗，以促進並支持組織的核心競爭力（技能、知識、態度及know-how）；
2. “適當的策略(Strategically appropriate)”：將策略與組織事業背景結合，即將組織競爭力有效地與策略目標結合；
3. “適應的(Adaptive)”：領導者聚焦於發展可達成所有重要關係人所重視之特質的流程。

Barney(1986)認為有價值的、稀少的且難以模仿的組織文化為組織持久的競爭優勢之一。有價值的組織文化意味著它可以引導組織走向高營業額、低成本、高利潤、或其他能增加組織價值的方法，如：創新的、支持的及顧客導向的組織文化皆為有價值的組織文化；稀少的組織文化係指它具有某些特質或屬性，使得大部份的組織無法形成此類的組織文化，Barney指出組織若是經由特定的經驗所形成的組織文化，即有可能為稀少的組織文化；Barney最後也指出，若組織文化具有價值及稀少此二項特性，則此組織文化即具有難以模仿的特性。

雖然學者對於如何量化組織文化仍無一致看法，但其結果皆顯示組織文化對於組織之成長、績效與競爭力確有影響，故本研究依此提出假設六，

H6：「組織文化」對「組織競爭力」具有正向且顯著的影響。

第四節 組織競爭力與組織績效

以往組織的學術及實務文獻多將研究重點放在組織的財務績效上，探討組織各層面對組織財務績效的影響，近年來，由於環境的快速變動，短期的財務績效已無法代表組織的永續經營及發展，因此學者將重點由原先的績效成果，拉回至達到良好財務績效的“過程”，逐步地發展出競爭力(Competitiveness)概念。

一、競爭力內涵

最早的競爭力概念源於 Selnick(1957)，Selnick 認為「能夠使一個組織比其他組織做得更好的特殊因素即是組織的（特殊）能力」(引自徐家偉，民 96)。自 Prahalad 與 Hamel(1990)發表“組織的核心競爭力(Core Competence of the Corporation)”此一文章後，競爭力的概念興起；Prahalad 與 Hamel 將組織核心競爭力定義為“組織內的集體學習，特別針對如何整合不同的生產技能及技術潮流”，由企業策略管理的觀點出發，認為組織競爭力有兩大主要功能，它可幫助組織形成更佳策略規劃流程，並可幫助組織有效整合不同的策略事業單位(Javidan, 1998)。

在策略規劃流程上，傳統的策略規劃強調由外而內的流程—組織為因應外在威脅和機會而發展策略計劃，Prahalad 與 Hamel 則認為組織應對己身的核心競爭力及能力有完備的瞭解，進而由內而外地有效利用己身資源，開發外在機會及市場。

另外，在整合功能上，由於組織競爭力源自於組織內的集體學習，Prahalad 與 Hamel 認為組織可藉由確認及開發其核心競爭力，找出不同策略事業單位的共同利益點、問題、能力或機會，進而幫助組織協同和整合其策略事業單位。

由表 2-9 可知各學者對組織競爭力所下之定義。

表 2-9 組織競爭力之定義

學者/年代	組織競爭力定義
Selnick(1957)	指能夠使一個組織比其他組織做得更好的特殊因素即是組織的（特殊）能力。
Prahalad 與 Hamel(1990)	為組織內的集體學習，特別針對如何整合不同的生產技能及技術潮流。
Long 與 Koch(1995)	組織競爭力乃是組織能力（可形成特定優勢的技能、知識和技術 know-how）與策略過程的結合。
Coombs(1996)	包含技術專業（產品與流程）與組織有效配置專業的能力。
Javidan(1998)	為組織事業單位所共享的技能與知識，且為策略事業單位競爭力整合的結果。
Hafeez, Zhang & Malak(2002)	係指組織的一般活動及流程，它可整合組織的不同層面，並確保各層面以最優勢的狀態呈現。
黃中怡（民 91）	競爭力即涵蓋所有組織資產、知識、經驗及技巧，深植於組織內部結構、技術、流程及人際互動關係中，能幫助企業於劇變的競爭環境中立於不敗之地的能力。

資料來源：本研究整理

綜觀各學者對組織競爭力之定義，本研究將組織競爭力定義為“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”。

二、以資源基礎理論看組織競爭力

在探討組織競爭力時，需注意核心競爭力(Core Competence)反映兩種不同的理論基礎及內涵。其一從 McClelland 所提出的才能模式為基礎，探討如何將才能此概念自個人層面延伸至組織層面，它將 Core Competence 稱為組織職能，認為組織職能為組織的潛在特質；其二則是由資源基礎理論出發，將 Core Competence 定義為組織核心能力或組織競爭力，它假定組織的核心競爭力為組織運用不同類型的資源發展出不同策略的能力。

Prahalad 與 Hamel(1990)所提之核心競爭力觀點與資源基礎理論較為一致 (Javidan, 1998)，它視組織為一種資源及能力的集合，修正過往的因應環境制定策略觀點，認為組織應藉由分析自身的內在資產能力及外在產業、競爭環境，以制定有效策略，如：Toyota 全球汽車製造業的成功乃是源於其製造能力，以此能力反映出其及時存貨、自我管理團隊及彈性製造等技術及策略。

因此，本研究由資源基礎理論出發，認為組織應藉由將策略建構在其獨特、動態、具有策略價值的核心能力之上，進而開發事業機會並抗拒環境的威脅，並使用 Organizational Competitiveness 做為組織競爭力的英文，以避免使用 Core Competence 造成讀者混淆。由資源基礎理論觀之，核心能力可由四個層次探討 (Hafeez, Zhang & Malak, 2002; Javidan, 1998; 徐家偉，民 96)認為：

(1) 資產層次(Resource)

涵蓋了組織有形及無形的資產。有形的資產包含了組織的物理資產(建築、原料、儀器及金融財產等)；無形的資產則包括人力資產(人力訓練、經驗及技能等)、智慧資產(品牌名稱、企業聲望等)、文化資產(工作倫理、信念等)及組織資產(如：企業流程和例行事務等)。

(2) 能力層次(Capability)

指的是組織如何配置資產以完成活動或職務的能力。司徒達賢(民 94)即指出組織創造價值的流程即在於「資源轉換」的流程，即組織是資源轉換的機

構，其功能在於結合各方的有形與無形的資產，創造出更有價值的資源。Hafeez et al.(2002)認為除了資產的配置外，能力也涵蓋了成功的解決問題方案，以及組織集體學習的成果。

(3) 競爭力層次(Competitiveness)

為一組有價值的能力，它可藉由跨功能的整合不同能力，確保組織達成顧客最根本的利益。競爭力通常是多種事業體或產品的平台，且為跨功能事業流程的重要因素，如：3M 的研發競爭力即是由於其多種能力的共通合作，包含了研究、產品發展及實驗能力等。

(4) 核心競爭力層次(Core Competitiveness)

Hafeez et al.(2002)將組織的核心競爭力定義為“組織的一般活動及流程，它可整合組織的不同層面，並確保各層面以最優勢的狀態呈現”，它涉及了組織技術的整合、內部的管理過程及跨層級、機能及事業單位的集體學習(Prahalad, Fahey & Randall, 1994)。Prahalad 與 Hamel(1990)認為組織的核心競爭力具有三項重要特質，它可引領組織至更廣闊的市場，幫助組織覺察顧客的利益，且是獨特、難以取代或模仿的。

三、組織競爭力模式

Coombs(1996)認為組織的競爭力包含組織的專業技術（產品及流程），以及將專業技術予以有效結合、配置的組織能力。Long 與 Koch(1995)將競爭力區分為門檻能力(Threshold Capabilities)—支持組織事業進入產業的基本能力，如：人力資源、法律、會計等能力；關鍵能力(Critical Capabilities)—對顧客及組織競爭優勢影響甚大的技能與系統；未來能力(Cutting Edge Capabilities)—創造未來競爭優勢所必需發展的能力。

張裕隆(民 94a)從「人才」、「核心能力」與「人力資源管理」的角度出發，提出「競爭力模式」並編製競爭力問卷，探討「競爭力」與「組織獲利」之關

聯性，競爭力變項包含了適應環境、經營團隊、核心能力、重視人才、追求卓越及客戶服務等，研究發現模式中的所有變項皆與組織績效達.525 以上之顯著相關。此外，張裕隆（民 94b）針對「標竿企業」、「一般企業」及「虧損企業」進行競爭力的比較，結果發現「標竿企業」在組織競爭力問卷中各向度的分數及總分均顯著優於「一般企業」和「虧損企業」。

徐家偉（民 96）參考 Aaker(1994)所制定的 30 項企業持久競爭優勢構面，及 Long 與 Koch(1995)所區分的「門檻能力」、「關鍵能力」與「未來能力」等三項企業核心能力構面，編製組織核心能力量表，抽取出「成長再興能力」與「資源競爭能力」作為評估組織核心能力的關鍵因素。「成長再興能力」指的即是組織能力的內生因素，它可維繫組織生存的目標，並反映環境的機會與威脅，進而主動進行內部結構與社會系統的調整與配置；「資源競爭能力」為組織能力的延展因素，組織會透過生產、延發與創造的策略，從外部資源爭取更多的自主性，以拓展組織的營運空間與競爭實力。

依據上述各學者對組織核心競爭力的討論，本研究以資源基礎理論之觀點探討組織的核心競爭力，並使用徐家偉（民 96）所編製的「組織核心能力量表」來進行核心競爭力之評估。

四、組織競爭力與組織績效

彼得·杜拉克曾說：「獲利能力是企業最好的標準 (Profitability is the sovereign criterion of the enterprise.)。」，因此，除了探究各項變項對組織競爭力的影響外，本研究也欲評估組織競爭力與組織績效之關聯性。

組織績效常視研究及實務的不同而有不同的定義及指標。Venkatraman 與 Ramanujam(1986)將組織績效定義為狹義的財務績效及廣義的事業績效。財務績效反映出組織的財務目標，涵蓋了業務成長率、獲利率、每股稅後盈餘等指標；廣義的事業績效除了財務指標外，更包含了非財務指標—即組織的營運績效，

包含產品品質及市場佔有率等。司徒達賢(民94)認為組織績效可以從創價流程的效率、內外各方投入管理元素的質與量、內外各方對其所得誘因的滿意度、決策與管理流程的品質、各管理元素的創新與強化、及組織的成長與盈餘觀之，這些績效指標彼此存在因果循環關係，而最終的指標即是組織的成長與盈餘，因此，如果此因果關係走向良性循環，則組織可以欣欣向榮。

徐家偉(民96)以計量的觀點，將組織績效視為組織競爭力的經濟學指標，以績效獲利指標及營運管理指標探究組織績效。績效獲利指標涵蓋組織的營收成長率、目標達成率、資本與財務優勢、產品(服務)品質、員工生產率及市場佔有率；營運管理指標則包含技術(服務)創新程度、人才競爭優勢、客戶滿意度、企業社會形象、員工工作滿意度及員工工作士氣。

綜上所述，本研究將組織績效定義為組織達成目標的程度，並以徐家偉(民96)所使用的績效獲利指標及營運管理指標作為組織績效的評估指標，探討組織績效與競爭力的關聯性。

由組織競爭力的定義可知，組織競爭力為幫助組織取得競爭優勢的一組核心能力，Miller與Dess(1996)認為當組織具備核心能力時，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)。張裕隆(民94a)以組織每股稅後盈餘(EPS)作為組織績效指標，依據組織績效的不同，分為高低分組進行差異性考驗，結果顯示高獲利的組織在適應環境、經營團隊、核心能力、重視人才、追求卓越及客戶服務等競爭力變項上皆顯著優於低獲利組織，顯示當組織擁有核心競爭力時，將使組織能有效因應激烈的競爭環境，並提升組織績效。徐家偉(民96)則在其研究結果中發現，當以「績效獲利指標」總分做為效標變項時，組織核心能力中的「資源競爭能力」可解釋31.3%的變異量，而當以「營運管理指標」總分做為效標變項時，組織核心能力中的「資源競爭能力」可解釋38.5%的變異量，顯示組織核心能力中的資源競爭能力得分越高，則組織之績效的表現越佳。

由上述研究可知，組織的核心競爭力若優於其他組織，財務績效和營運績效同樣地也會較其他組織表現更好。本研究依此提出假設七，

H7：「組織競爭力」對「組織績效」具有正向且顯著的影響。

此外，由於本研究除了希望能夠釐清領導才能、組織使命、人力資源政策與運作、組織文化、與組織競爭力、績效的關連性之外，更希望探究標竿企業與一般企業在各變項上的差異。張裕隆（民 94b）依照天下雜誌所報導之「標竿企業」，與「一般企業」及「虧損企業」進行核心競爭力的比較，研究結果發現標竿企業在各項競爭力指標上皆顯著優於「一般企業」及「虧損企業」，本研究依此提出假設八，

H8：「標竿企業」在「領導才能」、「組織使命」、「人力資源政策」、「政策運作過程」、「組織文化」、「組織競爭力」與「組織績效」等變項上皆顯著優於「一般企業」。

依照天下雜誌，最佳聲望標竿企業調查受評企業的名單，乃是以當年度之一千大企業排行為主，參考其它具公信力的排行以及相關產業專家推薦名單，排除形象受爭議的企業，選出各行業去年未出現虧損且營收排名在前的企業作為標竿企業。本研究依此，將標竿企業定義為各行業去年未出現虧損且營收排名在前的企業，一般企業則為各行業去年未出現虧損，但營收排名未在前端的企業，虧損企業乃是去年出現虧損之企業，在測量問卷中由組織企業評斷己身之企業類型，並填寫公司去年之每股盈餘(Earnings Per Share, EPS)作為分類之參考。

依照上述的文獻探討，本研究提出研究之架構如下：

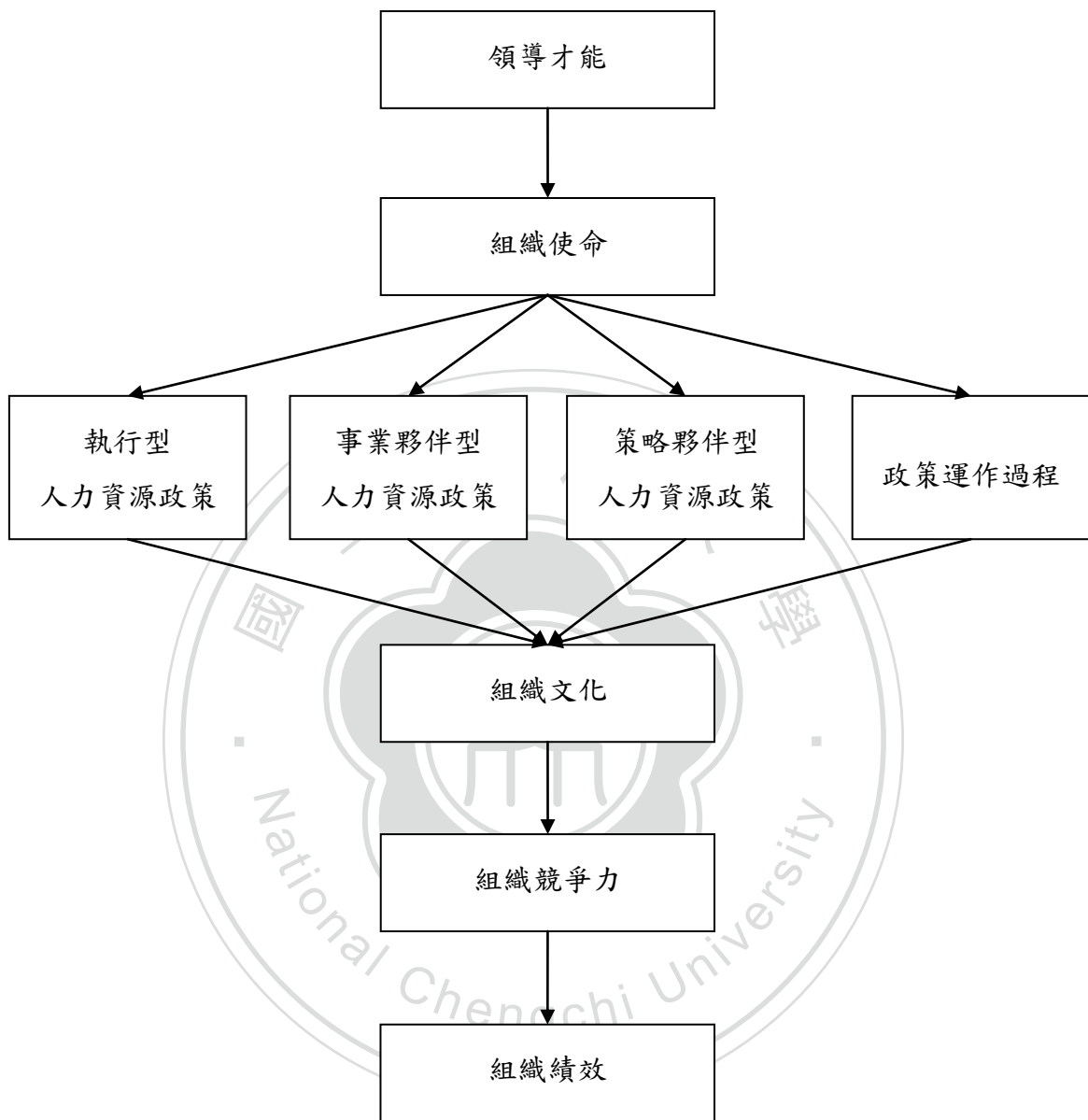


圖 2-5 研究架構圖