

## 第三章 研究方法

本研究依照測驗發展程序，逐步發展一份問卷作為本研究之研究工具，用以探討領導才能、組織使命、人力資源政策內容及運作歷程、組織文化、組織競爭力及組織績效等變項間之關聯性，以下將分項說明本研究之施測對象、資料分析技術、及研究工具。

### 第一節 研究對象

本研究問卷施測分為小樣本預試與正式施測兩部份，小樣本預試的目的為藉由受測者的實際填答情形，檢測問卷在內容編製與結構設計上是否完善。研究以國內企業組織做為母群對象，採立意取樣的方式，針對不同的產業別、組織規模等進行抽樣。由於研究內容涵蓋人力資源政策意涵及組織營運狀況，本研究之受試樣本僅針對對人力資源政策及營運狀況較為熟悉的人力資源人員及組織管理人員。

在正式施測部份，採用紙本施測及優仕網「網路問卷」系統設計電子問卷，讓受測者選擇便於填答的方式。問卷資料蒐集後，進行廢卷檢核程序，篩選標準如下：

1. 刪除填答一致性過高的樣本，如：一律填答某量表尺度，或有規律填答方式的樣本。
2. 回收之問卷共有 22 份有漏答情況，考慮漏答情況嚴重，或是同題項重複選擇，顯示該問卷可能非認真填答樣本，將之刪除。

由下表 3-1 問卷回收之結果顯示，在正式施測部份，紙本作答的廢卷比例偏高，其原因可能在於本研究問卷題目數量過多，導致填答意願降低，或是造成漏答情況嚴重；在網路施測的部份，由於有設定強迫填滿漏答題項，故可用率相對較高。

表 3-1 問卷施測與回收統計表

		發出份數	回收份數	可用份數	廢卷	回收率	可用率
預試問卷		30	30	30	0	100%	100%
正試問卷	紙本	120	89	66	23	74.2%	55%
	網路	60	41	40	1	68.3%	66.7%
<b>總計</b>		<b>210</b>	<b>160</b>	<b>136</b>	<b>24</b>	<b>76.2%</b>	<b>64.8%</b>

本研究問卷最後一部份納入受測者背景部份，包含公司資本額、產業別、現職位年資、職位階級、公司 EPS 及公司類型，表 3-2 呈現各題項填答人數與百分比例。



表 3-2 樣本基本資料一覽表

公司與個人背景變項							
題目	組別	人數	百分比	題目	組別	人數	百分比
資本額	1000 萬元以下	16	11.94%	職位階級	基層員工	51	37.50%
	1001-5000 萬元	20	14.93%		基層主管人員	23	16.91%
	5001 萬-1 億元	17	12.69%		中階主管人員	23	16.91%
	1 億元以上至 5 億元	15	11.19%		高階主管人員	39	28.68%
	超過 5 億元	52	38.81%	EPS	-1 以下	4	2.96%
	不清楚	14	10.45%		-1~0	2	1.48%
產業別	高科技產業	27	19.85%	企業類型	0~1	10	7.41%
	製造業	54	39.71%		1~2	17	12.59%
	金融業	3	2.21%		2~3	8	5.93%
	服務業	29	21.32%		3 以上	19	14.07%
	非營利組織	1	0.74%		不清楚	75	55.56%
	其它	22	16.18%		虧損企業	5	3.68%
職位年資	未滿 2 年	43	31.85%	一般企業	79	58.09%	
	2-3 年	25	18.52%	標竿企業	52	38.24%	
	4-5 年	15	11.11%				
	6-7 年	5	3.70%				
	8 年以上	47	34.81%				

## 第二節 研究分析

本研究所採用的統計方法如下：

### (一) 信度分析(Reliability Analysis)

以 Cronback's  $\alpha$  係數確認本研究量表衡量構面的一致性，以檢驗研究工具的可靠程度。

### (二) 項目分析(Item Analysis)

1.內部一致性考驗：以量表各題項與量表總分之 Pearson 積差相關係數判別各題項與整體構念的一致性。

2.極端組檢核法：以量表總分前、後 27% 樣本作為高、低分組，再以獨立樣本 t 檢定考驗各題項的鑑別度。

### (三) 探索性因素分析(Exploratory Factor Analysis)

採用主成份分析法萃取量表的共同因素，刪除不適合的題目，待確認各構念因素之成份，再加以解釋與命名。

### (四) 結構方程模式(Structural Equation Modeling)

以結構方程模式檢驗本研究假設模型的適切性及各假設內涵。

### (五) 各假設分析方式

**H1**：「領導才能」對「組織使命」具有正向且顯著的影響。

**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。

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。

H5：「政策運作過程」對「組織文化」具有正向且顯著的影響。

H6：「組織文化」對「組織競爭力」具有正向且顯著的影響。

H7：「組織競爭力」對「組織績效」具有正向且顯著的影響。

針對上述假設的驗證，本研究將以相關法來檢驗兩兩假設變項分數的相關，以瞭解變項間是否為正向顯著相關，並以結構方程模式來檢驗各假設之變項間是否具有預測力。

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。

針對 H4d 及 H4e 的驗證，本研究將以結構方程模式來檢驗策略夥伴型的「人力資源政策」是否較事業夥伴型的「人力資源政策」對組織文化更具有預測力，以及事業夥伴型的「人力資源政策」是否較執行型的「人力資源政策」對組織文化更具有預測力。

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」。

針對假設八的驗證，本研究將以獨立樣本 t 檢定來檢驗「標竿企業」在各個變項上的分數是否顯著優於「一般企業」。

### 第三節 研究工具

本研究所採用之研究工具包含領導才能量表、組織使命量表、人力資源政策量表、組織文化量表、組織競爭力量表及組織績效量表，且在正式施測之前，皆經過專家會議（包括指導教授及三位實務界人士）修訂，以提升本研究量表之品質。以下將先說明各量表之內涵，再針對量表整體與各題目品質的檢驗結果依序說明。

#### （一）領導才能量表

本研究依據美國財星雜誌公布的「2008 年最受推崇企業風雲」其前 10 名之企業領導者(張景翔，民 97)、天下雜誌公布的「2008 年最尊崇的 10 位台灣企業家」(黃靖萱，民 97)、「50 位頂尖 CEO 的領袖特質」(鄒應瑗譯，民 90)及本研究整理之領導才能等資料為基礎，彙整出國內外標竿企業領導者所擁有的才能特點，進行領導才能量表之編製。本量表採用 Likert 式九點量表，由受試者以自陳方式，就實際觀察與感受進行填答，由「非常不符合」到「非常符合」依序給予 1 至 9 分之配分，得分越高，代表受試者在該題項所知覺到的領導者所具備之才能表現越佳。本量表共計 10 題，未做向度的分類，並將總分視為集體加總的能力觀點，量表內容如表 3-3 所示：

表 3-3 領導才能量表之內容說明

量表題目 (題號)
誠信正直(1)、成就導向(2)、適應力(3)、團隊能力(4)、整合力(5)、傾聽與激勵(6)、執行力(7)、重視客戶(8)、策略規劃能力(9)、熱愛學習(10)

下表 3-4 係領導才能量表各題項之檢驗結果，其中在項目分析部份，極端組比較的 CR 值介於 8.439 至 16.904 之間，所有題目皆通過決斷值考驗( $p < .001$ )；同質性檢定中，所有矯正後題目與量表總分相關值介於 .649 至 .849 之間，呈現

高程度的相關性，而各題目刪除後的  $\alpha$  係數相差不大。

至於在效標關聯效度分析部份，若與組織競爭力量表總分進行相關分析，所有題目皆通過顯著性考驗( $p < .001$ )，其次，以組織績效量表總分進行相關分析，所有題目皆通過顯著性考驗( $p < .001$ )。整體檢驗結果顯示，該量表並無出現明顯不適合的題目，故在此階段可全數予以保留。

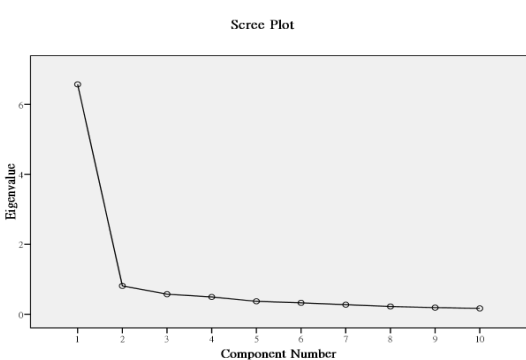
表 3-4 領導才能量表各題目檢驗結果

題項	極端組比較 決斷值 (CR)	同質性檢定			效標關聯效度分析	
		矯正後題目與量表總分相關	總量表 $\alpha$ 值	題目刪除後的 $\alpha$ 係數	組織競爭力量表總分相關	組織績效量表總分相關
1	8.439***	.661	.941	.939	.519***	.470***
2	9.944***	.734		.936	.613***	.539***
3	10.084***	.763		.934	.574***	.551***
4	12.918***	.827		.931	.635***	.580***
5	14.248***	.832		.931	.603***	.597***
6	11.510***	.746		.935	.522***	.514***
7	16.904***	.849		.930	.560***	.540***
8	11.771***	.694		.938	.470***	.484***
9	12.763***	.837		.931	.654***	.609***
10	9.999***	.649		.940	.515***	.393***

\*\*\*  $p < .001$

另外，為瞭解領導才能量表的內涵因素，本研究採用主成份分析法進行探索性的因素分析。其取樣適合性的 KMO 指標值為 .929，Bartlett's 球形檢定的  $\chi^2$  值為 1039.433，亦達到顯著水準( $p < .001$ )，顯示該量表確實存在共同因素，適合進行因素分析。由下表 3-5 可知，該分析共抽出一個特徵值高於 1 的因素，此因素的特徵值為 6.569，可解釋題目結構的變異量為 65.693%，且所有題目在此因素上的負荷量皆頗高。

表 3-5 領導才能量表因素分析摘要表

因素	特徵質	解釋變異量	題目	因素負荷量	
一	6.569	65.693%	1	.722	
 <p>Scree Plot</p> <p>Eigenvalue</p> <p>Component Number</p>				2	.789
				3	.815
				4	.866
				5	.873
				6	.797
				7	.885
				8	.747
				9	.875
				10	.712

## (二) 組織使命量表

本研究依據 Bartkus, Glassman 與 McAfee(2006)的研究結果，並參考 Bart(1999)及 Bartkus, Glassman 與 McAfee(2006)所編製的組織使命量表，將三項使命組成要素及五項使命表現納入組織使命量表，假定其為標竿組織應具備的使命要素及表現，屬於可加總的組織使命表現分數。本量表採用 Likert 式九點量表，由受試者以自陳方式，就實際觀察與感受進行填答，由「非常不符合」到「非常符合」依序給予 1 至 9 分之配分，得分越高，代表受試者在該題項所知覺到的組織使命表現越佳。本量表共計 8 題，未做向度的分類，並將總分視為集體加總的能力表現觀點，內容如表 3-6 所示：

表 3-6 組織使命量表之內容說明

量表題目 (題號)
重視員工(1)、重視社區/社會/國家/人類生活品質(2)、重視公司價值觀或哲學(3)、員工對使命感到滿意(4)、使命具有激勵效果(5)、員工視使命為決策指導方針(6)、使命對員工行為有正向影響(7)、員工對使命具有高度承諾(8)

下表 3-7 為組織使命量表各題項之檢驗結果，其中在項目分析部份，極端



組比較的 CR 值介於 10.000 至 14.257 之間，所有題目皆通過決斷值考驗( $p < .001$ )；同質性檢定中，所有矯正後題目與量表總分相關值介於 .621 至 .870 之間，呈現高程度的相關性，而各題目刪除後的  $\alpha$  係數相差不大。

表 3-7 組織使命量表各題目檢驗結果

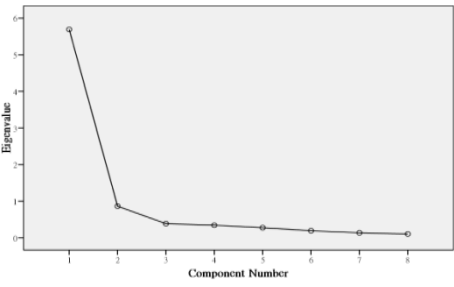
題項	極端組比較 決斷值 (CR)	同質性檢定			效標關聯效度分析	
		矯正後題目與量表總分相關	總量表 $\alpha$ 值	題目刪除後的 $\alpha$ 係數	組織競爭力量表總分相關	組織績效量表總分相關
1	12.860***	.744	.940	.935	.595***	.422***
2	10.000***	.621		.944	.603***	.474***
3	11.221***	.695		.938	.603***	.483***
4	14.021***	.860		.927	.638***	.570***
5	12.755***	.849		.928	.600***	.517***
6	14.038***	.826		.929	.611***	.500***
7	14.257***	.870		.927	.650***	.484***
8	12.554***	.841		.928	.642***	.519***

\*\*\*  $p < .001$

至於在效標關聯效度分析部份，若與組織競爭力量表總分進行相關分析，所有題目皆通過顯著性考驗( $p < .001$ )，其次，以組織績效量表總分進行相關分析，所有題目皆通過顯著性考驗( $p < .001$ )。整體檢驗結果顯示，該量表並無出現明顯不適合的題目，故在此階段可全數予以保留。

組織使命量表在主成份分析的取樣適合性 KMO 指標值為 .914，Bartlett's 球形檢定的  $\chi^2$  值為 998.221，達到顯著水準( $p < .001$ )，顯示該量表確實存在共同因素，適合進行因素分析。由下表 3-8 可知，該分析共抽出一個特徵值高於 1 的因素，第一因素的特徵值為 5.693，可解釋題目結構的變異量為 71.162%，且所有題目在此因素上的負荷量皆頗高。

表 3-8 組織使命量表因素分析摘要表

因素	特徵質	解釋變異量	題目	因素負荷量
一	5.693	71.162%	1	.797
 <p>Scree Plot</p>			2	.686
			3	.753
			4	.902
			5	.898
			6	.882
			7	.910
			8	.890

### (三) 人力資源政策量表

由於尚未有學者對人力資源政策進行評估工具的編製，本研究利用歷史回顧的方式，藉由文獻探討找出人力資源趨勢之內涵，並以吳定（民 92）所提出的政策規劃架構為基礎，編製人力資源政策量表。人力資源政策量表可分為兩個部份，第一部份包含第 1 題到第 16 題，為三層次的人力資源內涵量表，第二部份包含第 17 題到第 21 題，為人力資源政策運作過程量表，以下將分別進行說明。

#### 一、人力資源政策內涵量表

本研究依照 Lawler(2005)，將人力資源政策內涵分為執行型、事業夥伴型及策略夥伴型，採用 Likert 式九點量表，由受試者以自陳方式，就實際觀察與感受進行填答，由「非常不符合」到「非常符合」依序給予 1 至 9 分之配分，得分越高，代表受試者在該題項所知覺到的人力資源政策內涵表現越佳。本量表共包含三個向度，共計 16 題，如表 3-9 所示：

表 3-9 人力資源政策內涵量表之內容說明

向度名稱	定義	量表題目 (題號)
執行型人力資源政策	涵蓋人力資源之執行服務及管理層面之政策。	保障工作權(1)、招募甄選(2)、訓練計劃及評估(3)、薪資及調薪(4)、員工福利(5)、績效評估(6)。
事業夥伴型人力資源政策	內涵乃依據對組織事業之瞭解，並配合事業需求所制定的人力資源政策。	員工培育及升遷(7)、部門/跨部門團隊管理(8)、保障參與決策(9)、符合事業單位需求(10)、因應事業單位問題(11)
策略夥伴型人力資源政策	內涵是基於對組織事業範圍、競爭、市場及事業策略的重視，所發展的具區辨力的人力資源政策。	符合公司策略需求(12)、組織規劃與制定(13)、知識管理(14)、倫理(15)、組織變革(16)

表 3-10 為人力資源政策內涵量表各題項之檢驗結果，其中在項目分析部份，極端組比較的 CR 值介於 9.328 至 13.190 之間，所有題目皆通過決斷值考驗 ( $p < .001$ )；同質性檢定中，所有矯正後題目與量表總分相關值介於 .643 至 .874 之間，呈現高程度的相關性，而各題目刪除後的  $\alpha$  係數相差不大。

至於在效標關聯效度分析部份，若與組織競爭力量表總分做相關分析，所有題目皆通過顯著性考驗 ( $p < .001$ )，其次，以組織績效量表總分做相關分析，所有題目皆通過顯著性考驗 ( $p < .001$ )。整體檢驗結果顯示，該量表並無出現明顯不適合的題目，故在此階段可全數予以保留。

表 3-10 人力資源政策內涵量表各題目檢驗結果

題項	極端組比較	同質性檢定			效標關聯效度分析	
	決斷值 (CR)	矯正後題目與量表總分相關	總量表 $\alpha$ 值	題目刪除後的 $\alpha$ 係數	組織競爭力量表總分相關	組織績效量表總分相關
1	11.570 <sup>***</sup>	.651	.965	.965	.598 <sup>***</sup>	.480 <sup>***</sup>
2	9.328 <sup>***</sup>	.763		.963	.723 <sup>***</sup>	.492 <sup>***</sup>
3	11.643 <sup>***</sup>	.792		.963	.738 <sup>***</sup>	.494 <sup>***</sup>
4	11.975 <sup>***</sup>	.850		.962	.734 <sup>***</sup>	.555 <sup>***</sup>
5	11.359 <sup>***</sup>	.822		.962	.718 <sup>***</sup>	.585 <sup>***</sup>
6	11.216 <sup>***</sup>	.836		.962	.709 <sup>***</sup>	.547 <sup>***</sup>
7	13.190 <sup>***</sup>	.874		.961	.753 <sup>***</sup>	.577 <sup>***</sup>
8	9.795 <sup>***</sup>	.789		.963	.695 <sup>***</sup>	.535 <sup>***</sup>
9	12.973 <sup>***</sup>	.825		.962	.709 <sup>***</sup>	.584 <sup>***</sup>
10	11.896 <sup>***</sup>	.721		.964	.576 <sup>***</sup>	.466 <sup>***</sup>
11	10.133 <sup>***</sup>	.643		.965	.458 <sup>***</sup>	.350 <sup>***</sup>
12	10.443 <sup>***</sup>	.785		.963	.641 <sup>***</sup>	.442 <sup>***</sup>
13	12.177 <sup>***</sup>	.842		.962	.722 <sup>***</sup>	.534 <sup>***</sup>
14	12.562 <sup>***</sup>	.833		.962	.734 <sup>***</sup>	.588 <sup>***</sup>
15	12.481 <sup>***</sup>	.719		.964	.657 <sup>***</sup>	.551 <sup>***</sup>
16	11.431 <sup>***</sup>	.795		.963	.704 <sup>***</sup>	.580 <sup>***</sup>

\*\*\* p<.001

人力資源政策內涵量表在主成份分析的取樣適合性 KMO 指標值為.950，Bartlett' s 球形檢定的  $\chi^2$  值為 2179.108，達到顯著水準(p<.001)，顯示該量表確實存在共同因素，適合進行因素分析。由下表 3-11 可知，該分析共抽取出兩個特徵值高於 1 的因素，第一因素的特徵值為 10.615，可解釋題目結構的變異量為 66.341%，第二個因素的特徵值為 1.092，可解釋題目結構的變異量為 6.822%，其中第 1 題在第二因素的負荷量高於第一因素，與理論假定分類不一致，考量題目內涵的一致性，予以刪除。

表 3-11 人力資源政策內涵量表因素分析摘要表

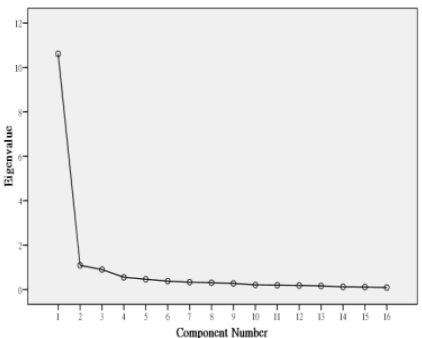
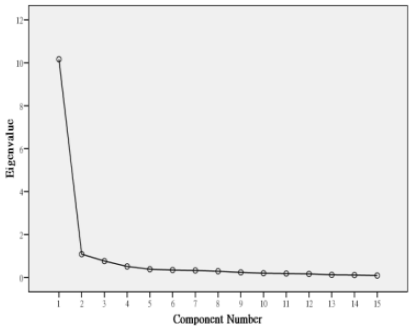
因素	特徵質	解釋變異量	題目	因素負荷量 (轉軸前)		因素負荷量 (轉軸後)	
				一	二	一	二
一	10.615	66.341%	1	.688	.123	.412	.565
二	1.092	6.822%	2	.796	-.350	.817	.297
			3	.819	-.279	.785	.365
			4	.872	-.292	.831	.392
			5	.847	-.224	.767	.423
			6	.861	-.315	.840	.367
			7	.894	-.296	.850	.404
			8	.817	-.068	.637	.516
			9	.848	.043	.583	.617
			10	.756	.306	.335	.744
			11	.685	.448	.185	.797
			12	.817	.307	.377	.787
			13	.866	.242	.459	.773
			14	.858	.114	.541	.676
			15	.752	.223	.389	.682
			16	.822	.191	.462	.706

表 3-12 呈現刪題後的探索性因素分析結果，取樣適合性 KMO 指標值為.948，Bartlett's 球形檢定的  $\chi^2$  值為 2075.660，達到顯著水準( $p < .001$ )。此次分析共抽出兩個特徵值高於 1 的因素，第一個因素的特徵值 10.166，可解釋題目結構的變異量為 67.774%，第二個因素的特徵值為 1.086，可解釋題目結構的變異量為 7.240%。

表 3-12 人力資源政策內涵量表因素分析摘要表(刪題後)

因素	特徵質	解釋變異量	題目	因素負荷量 (轉軸前)		因素負荷量 (轉軸後)	
				一	二	一	二
一	10.166	67.774%	2	.799	-.328	.812	.293
二	1.086	7.240%	3	.818	-.272	.789	.348
			4	.873	-.286	.839	.374
			5	.848	-.228	.781	.401
			6	.869	-.293	.840	.367
			7	.898	-.284	.856	.393
			8	.823	-.043	.639	.521
			9	.843	.027	.607	.586
			10	.757	.325	.342	.749
			11	.691	.491	.182	.828
			12	.821	.340	.380	.803
			13	.868	.260	.469	.776
			14	.855	.102	.565	.650
			15	.743	.183	.428	.634
			16	.816	.168	.492	.672

由於人力資源政策內涵量表經過主成份分析法及刪題後，僅剩下兩個向度共 15 題，在考量因素分析結果及題項意涵後，將原向度「事業夥伴型人力資源政策」刪除，並依照因素分析結果，將第 7、8、9 題併入「執行型人力資源政策」，將第 10、11 題併入「策略夥伴型人力資源政策」，表 3-13 呈現人力資源政策內涵量表在刪題後之整體信效度分析結果，各分量表之  $\alpha$  值皆在 .92 之上，與效標之間的相關介於 .350 至 .753 之間，均達顯著水準 ( $p < .001$ )。

表 3-13 人力資源政策內涵量表信效度分析結果(刪題後)

向度	題目	題目刪除後的 $\alpha$ 值	分量表 $\alpha$ 值	效標關聯效度		總量表 $\alpha$ 值
				組織競爭力量表總分相關	組織績效量表總分相關	
一 執行型人力資源政策	2	.953	.957	.723 <sup>***</sup>	.492 <sup>***</sup>	.965
	3	.953		.738 <sup>***</sup>	.494 <sup>***</sup>	
	4	.948		.734 <sup>***</sup>	.555 <sup>***</sup>	
	5	.951		.718 <sup>***</sup>	.585 <sup>***</sup>	
	6	.948		.709 <sup>***</sup>	.547 <sup>***</sup>	
	7	.945		.753 <sup>***</sup>	.577 <sup>***</sup>	
	8	.954		.695 <sup>***</sup>	.535 <sup>***</sup>	
	9	.955		.709 <sup>***</sup>	.584 <sup>***</sup>	
	二 策略夥伴型人力資源政策	10		.922	.928	
11		.923	.458 <sup>***</sup>	.350 <sup>***</sup>		
12		.912	.641 <sup>***</sup>	.442 <sup>***</sup>		
13		.908	.722 <sup>***</sup>	.534 <sup>***</sup>		
14		.913	.734 <sup>***</sup>	.588 <sup>***</sup>		
15		.924	.657 <sup>***</sup>	.551 <sup>***</sup>		
16		.915	.704 <sup>***</sup>	.580 <sup>***</sup>		

\*\*\* p<.001

本研究在經過刪題與向度整理後，將新的向度定義及涵蓋題項彙整如表 3-14。

表 3-14 人力資源政策內涵量表之內容說明(刪題後)

向度名稱	定義	量表題目 (題號)
執行型人力資源政策	涵蓋人力資源執行服務及管理層面之人力資源政策。	招募甄選(2)、訓練計劃及評估(3)、薪資及調薪(4)、員工福利(5)、績效評估(6)、員工培育及升遷(7)、部門/跨部門團隊管理(8)、保障參與決策(9)
策略型人力資源政策	內涵是基於對組織事業範圍、競爭、市場及事業策略的重視，所發展的具區辨力的人力資源政策。	符合事業單位需求(10)、因應事業單位問題(11)、符合公司策略需求(12)、組織規劃與制定(13)、知識管理(14)、倫理(15)、組織變革(16)

## 二、人力資源政策運作過程量表

本研究根據吳定（民 92）所提出的政策規劃架構，並統整各規劃階段的重要步驟，編製 5 題的人力資源政策運作過程量表，此量表採用 Likert 式九點量表，由受試者以自陳方式，就實際觀察與感受進行填答，由「非常不符合」到「非常符合」依序給予 1 至 9 分之配分，得分越高，代表受試者在該題項所感覺到的人力資源政策運作過程表現越佳。

表 3-15 人力資源政策運作過程量表之內容說明

量表題目（題號）
採用問卷或統計方式釐清問題(17)、採用高度理性及參與決策方式(18)、經過合法性、公正性及可行性的評估(19)、執行前尋求主管及員工支持(19)、依照評估修正與改善(20)

表 3-16 為人力資源政策運作過程量表各題項之檢驗結果，其中在項目分析部份，極端組比較的 CR 值介於 12.932 至 15.638 之間，所有題目皆通過決斷值考驗( $p < .001$ )；同質性檢定中，所有矯正後題目與量表總分相關值介於 .699 至 .843 之間，呈現高程度的相關性，而各題目刪除後的  $\alpha$  係數相差不大。

表 3-16 人力資源政策內涵運作過程量表各題目檢驗結果

題項	極端組比較	同質性檢定			效標關聯效度分析	
	決斷值 (CR)	矯正後題目與量表總分相關	總量表 $\alpha$ 值	題目刪除後的 $\alpha$ 係數	組織競爭力量表總分相關	組織績效量表總分相關
17	13.370 <sup>***</sup>	.699	.925	.930	.539 <sup>***</sup>	.471 <sup>***</sup>
18	13.460 <sup>***</sup>	.833		.903	.697 <sup>***</sup>	.585 <sup>***</sup>
19	13.787 <sup>***</sup>	.830		.903	.671 <sup>***</sup>	.512 <sup>***</sup>
20	15.638 <sup>***</sup>	.830		.903	.629 <sup>***</sup>	.567 <sup>***</sup>
21	12.932 <sup>***</sup>	.843		.901	.641 <sup>***</sup>	.559 <sup>***</sup>

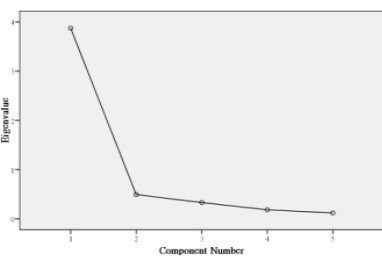
<sup>\*\*\*</sup>  $p < .001$



至於在效標關聯效度分析部份，若與組織競爭力量表總分做相關分析，所有題目皆通過顯著性考驗( $p < .001$ )，其次，以組織績效量表總分做相關分析，所有題目皆通過顯著性考驗( $p < .001$ )。整體檢驗結果顯示，該量表並無出現明顯不適合的題目，故在此階段可全數予以保留。

人力資源政策運作過程量表在主成份分析的取樣適合性 KMO 指標值為 .829，Bartlett's 球形檢定的  $\chi^2$  值為 567.429，達到顯著水準( $p < .001$ )，顯示該量表確實存在共同因素，適合進行因素分析。由下表 3-17 可知，該分析抽出一個特徵值高於 1 的因素，該因素的特徵值為 3.874，可解釋題目結構的變異量為 77.482%，且所有題目在此因素上的負荷量皆頗高。

表 3-17 人力資源政策運作過程量表因素分析摘要表

因素	特徵質	解釋變異量	題目	因素負荷量
一	3.874	77.482%	17	.797
			18	.896
			19	.899
			20	.898
			21	.907

#### (四) 組織文化量表

本研究參考鄭伯璦(民 79)所編製的組織文化價值觀量表，將組織文化劃分為 9 個向度，並自各向度中抽取題項，由於本研究問卷涵蓋較多研究變項，為避免問卷過於冗長、複雜，造成填答意願降低，本研究僅自各向度中抽取  $\alpha$  值較高的兩個題項，編製共 18 題的組織文化量表。此量表採用 Likert 式九點量表，由受試者以自陳方式，就實際觀察與感受進行填答，由「非常不符合」到「非常符合」依序給予 1 至 9 分之配分，得分越高，代表受試者在該題項所覺到的組織文化表現越佳。

表 3-18 組織文化量表之內容說明

向度名稱	定義	量表題目
社會責任	組織與地方、政府、國家及人類間的共存關係。	對人類與社會的貢獻(1) 對台灣經濟發展有貢獻(18)
敦親睦鄰	組織能與社區和睦相處，共存共榮，甚至能進一步改善社區環境。	與社區和睦相處(2) 改善社區品質(17)
顧客取向	組織瞭解顧客至上的原則，而能提供顧客週到的服務，同時能即刻處理顧客的抱怨。	顧客取向(3) 提供顧客週到的服務 (16)
科學求真	組織對真實或真理的一種假設，利用科學求真的精神，有系統地蒐集資料，並對事實加以驗證，使得組織在做決策時，能符合客觀的原則。	實事求是(4) 科學求真精神(15)
正直誠信	組織能以負責的態度採取行動，而終可贏得同事、顧客、及企業組織的信任。	誠信正直(5) 升遷考慮員工操守(14)
表現績效	組織強調績效與賞罰的關係、重於工作成果甚於工作過程。	建全績效評估(6) 考核評估公開(13)
卓越創新	組織以追求卓越為原則，以便能夠人定勝天、克服環境的困難險阻。	卓越創新(7) 積極負責(12)
甘苦與共	組織與員工是否形成一企業家族，對企業中的成員是否照顧，彼此相處融洽。	甘苦與共(8) 人性化管理(11)
團隊精神	組織是否採用參與方法、重視員工意見、及強調團隊貢獻智慧等。	團隊精神(9) 參與式管理(10)

表 3-19 為組織文化量表各題項之檢驗結果，其中在項目分析部份，極端組比較的 CR 值介於 7.924 至 11.789 之間，所有題目皆通過決斷值考驗( $p < .001$ )；同質性檢定中，所有矯正後題目與量表總分相關值介於 .654 至 .813 之間，呈現高程度的相關性，而各題目刪除後的  $\alpha$  係數相差不大。

至於在效標關聯效度分析部份，若與組織競爭力量表總分進行相關分析，

所有題目皆通過顯著性考驗( $p < .001$ )，其次，以組織績效量表總分進行相關分析，所有題目皆通過顯著性考驗( $p < .001$ )。整體檢驗結果顯示，該量表並無出現明顯不適合的題目，故在此階段可全數予以保留。

表 3-19 組織文化量表各題目檢驗結果

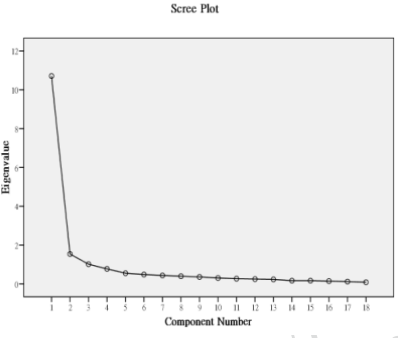
題項	極端組比較 決斷值(CR)	同質性檢定			效標關聯效度分析	
		矯正後題目 與量表總分 相關	總量表 $\alpha$ 值	題目刪除後 的 $\alpha$ 係數	組織競爭力量 表總分 相關	組織績效 量表 總分相 關
1	8.642***	.681	.959	.958	.658***	.458***
2	9.120***	.717		.957	.685***	.492***
3	8.836***	.659		.958	.606***	.488***
4	11.789***	.763		.957	.689***	.574***
5	8.728***	.718		.957	.679***	.590***
6	9.802***	.756		.957	.739***	.604***
7	9.852***	.794		.956	.770***	.622***
8	10.969***	.778		.956	.637***	.608***
9	10.837***	.813		.956	.745***	.588***
10	10.646***	.804		.956	.667***	.495***
11	7.924***	.697		.957	.615***	.477***
12	9.626***	.803		.956	.718***	.540***
13	11.711***	.738		.957	.648***	.540***
14	8.375***	.724		.957	.684***	.613***
15	8.603***	.739		.957	.660***	.467***
16	8.104***	.654		.958	.603***	.480***
17	8.687***	.740		.957	.715***	.582***
18	9.731***	.712		.957	.716***	.618***

\*\*\*  $p < .001$

組織文化量表在主成份分析的取樣適合性 KMO 指標值為.921，Bartlett's 球形檢定的  $\chi^2$  值為 2178.378，達到顯著水準( $p < .001$ )，顯示該量表確實存在共同因素，適合進行因素分析。由下表 3-20 可知，該分析共抽取出三個特徵值高於 1 的因素，第一因素的特徵值為 10.709，可解釋題目結構的變異量為 59.497%，

第二因素的特徵值為 1.541，可解釋題目結構的變異量為 8.562%，第三因素的特徵值為 1.015，可解釋題目結構的變異量為 5.636%。

表 3-20 組織文化量表因素摘要表

因素	特徵質	解釋變異量	題目	因素負荷量 (轉軸前)			因素負荷量 (轉軸後)		
				一	二	三	一	二	三
一	10.709	59.497%	1	.713	-.191	.537	.284	.226	.838
二	1.541	8.562%	2	.748	-.064	.521	.254	.351	.804
三	1.015	5.636%	3	.704	.526	.081	.176	.828	.249
			4	.799	.397	.037	.327	.778	.293
			5	.760	.448	.052	.268	.797	.272
			6	.781	-.251	-.007	.657	.235	.432
			7	.820	-.193	-.165	.741	.310	.301
			8	.805	-.183	-.233	.764	.313	.234
			9	.837	-.199	-.277	.817	.319	.217
			10	.825	-.257	-.158	.773	.261	.327
			11	.728	-.270	-.022	.639	.189	.399
			12	.833	.186	-.108	.533	.629	.247
			13	.767	-.255	-.188	.749	.230	.275
			14	.757	-.019	-.282	.677	.423	.125
			15	.777	.281	-.099	.444	.675	.202
			16	.699	.533	-.055	.243	.837	.130
			17	.767	-.266	.247	.516	.205	.642
			18	.743	-.135	.246	.436	.300	.592

如果依照主成份分析的因素分類，則此量表可分為三個向度，但由於此向度分類與原向度分類的差異性大，且組織文化並非本研究之研究焦點，因此本研究不以此向度分類做解釋，而是採用組織文化的整體總分進行研究分析，假定當組織文化總分越高時，可視為該組織之成員所感受到的組織文化強度越強。

### (五) 組織競爭力量表

本研究採用徐家偉(民96)所編製之組織核心力量表，以「成長再興能力」與「資源競爭能力」作為組織競爭力的評估指標，該量表之信度為.970，效標關聯效度為.616。本量表採用 Likert 式九點量表，由受試者以自陳方式，就實際觀察與感受進行填答，由「非常不符合」到「非常符合」依序給予 1 至 9 分之配分，得分越高，代表受試者在該題項所知覺到的組織競爭力表現越佳。

表 3-21 組織競爭力量表之內容說明

向度名稱	定義	量表題目	
成長再興能力	組織能力的內生因素。為維繫組織生存的目標，並反映環境的機會與威脅，而主動進行內部結構與社會系統的調整與配置。	2.經營團隊 4.企業文化 6.知識管理 10.客戶滿意	3.願景目標 5.訓練發展 9.系統流程 15.內部整合
資源競爭能力	組織能力的延展因素。組織透過生產、研發與創造的策略，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。	1.員工素質 8.產業訊息 12.財務結構 14.核心技術	7.品牌形象 11.市場行銷 13.核心產品 16.營運風險

表 3-22 為組織競爭力量表各題項之檢驗結果，其中在項目分析部份，極端組比較的 CR 值介於 8.832 至 11.681 之間，所有題目皆通過決斷值考驗( $p < .001$ )；同質性檢定中，所有矯正後題目與量表總分相關值介於 .673 至 .858 之間，呈現高程度的相關性，而各題目刪除後的  $\alpha$  係數相差不大。

至於在效標關聯效度分析部份，若與組織績效量表總分做相關分析，所有題目皆通過顯著性考驗( $p < .001$ )。整體檢驗結果顯示，該量表並無出現明顯不適合的題目，故可全數予以保留。

表 3-22 組織競爭力量表各題目檢驗結果

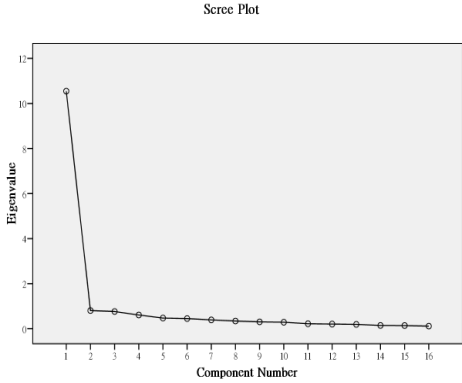
題項	極端組比較 決斷值(CR)	同質性檢定			效標關聯效度分析 組織績效量表總分 相關
		矯正後題目 與量表總分 相關	總量表 $\alpha$ 值	題目刪除後 的 $\alpha$ 係數	
1	8.941 <sup>***</sup>	.781	.964	.962	.576 <sup>***</sup>
2	11.485 <sup>***</sup>	.858		.960	.674 <sup>***</sup>
3	9.398 <sup>***</sup>	.837		.961	.649 <sup>***</sup>
4	10.235 <sup>***</sup>	.813		.961	.612 <sup>***</sup>
5	9.403 <sup>***</sup>	.736		.962	.505 <sup>***</sup>
6	9.623 <sup>***</sup>	.681		.963	.431 <sup>***</sup>
7	12.576 <sup>***</sup>	.817		.961	.669 <sup>***</sup>
8	10.669 <sup>***</sup>	.836		.961	.673 <sup>***</sup>
9	9.536 <sup>***</sup>	.804		.961	.634 <sup>***</sup>
10	10.030 <sup>***</sup>	.797		.961	.721 <sup>***</sup>
11	11.040 <sup>***</sup>	.796		.961	.717 <sup>***</sup>
12	11.133 <sup>***</sup>	.771		.962	.680 <sup>***</sup>
13	11.681 <sup>***</sup>	.730		.963	.581 <sup>***</sup>
14	8.832 <sup>***</sup>	.673		.964	.593 <sup>***</sup>
15	10.858 <sup>***</sup>	.807		.961	.667 <sup>***</sup>
16	8.990 <sup>***</sup>	.757		.962	.644 <sup>***</sup>

\*\*\* p<.001

組織競爭力量表在主成份分析的取樣適合性 KMO 指標值為.951，Bartlett's 球形檢定的  $\chi^2$  值為 1982.850，達到顯著水準(p<.001)，顯示該量表確實存在共同因素，適合進行因素分析。由下表 3-23 可知，該分析抽出一個特徵值高於 1 的因素，該因素的特徵值為 10.547，可解釋題目結構的變異量為 65.921%，且各題目在該因素之負荷量頗高，此因素分析結果雖與徐家偉（民 96）的向度分類不一致，僅存一個向度，但本研究認為這是因為競爭力可視為一個單一的能力指標，此量表的總分指向組織的核心競爭能力。

表 3-23 組織競爭力量表因素分析摘要表

因素	特徵質	解釋變異量	題目	因素負荷量
一	10.547	65.921%	1	.810
			2	.883
			3	.865
			4	.844
			5	.770
			6	.714
			7	.843
			8	.859
			9	.835
			10	.831
			11	.827
			12	.803
			13	.756
			14	.704
			15	.835
			16	.786



### (六) 組織績效量表

本研究採用徐家偉（民 96）所編製之組織績效量表，以「績效獲利指標」與「營運管理指標」作為組織績效的評估指標，該量表之信度為.933，效標關聯效度為.616。本量表採用 Likert 式九點量表，由受試者以自陳方式，就實際觀察與感受進行填答，由「非常差」到「非常良好」依序給予 1 至 9 分之配分，得分越高，代表受試者在該題項所知覺到的組織績效表現越佳。

表 3-24 組織績效量表之內容說明

向度名稱	量表題目
績效獲利指標	1.營收成長率      2.公司目標達成率      3.企業資本與財務優勢 4.產品（服務）品質      5.員工生產力      7.市場佔有率
營運管理指標	6.技術（服務）創新程度      8.人才競爭優勢      9.客戶滿意度 10.企業社會形象      11.員工工作滿意度      12.員工工作士氣

表 3-25 為組織績效量表各題項之檢驗結果，其中在項目分析部份，極端組比較的 CR 值介於 9.088 至 13.248 之間，所有題目皆通過決斷值考驗( $p < .001$ )；同質性檢定中，所有矯正後題目與量表總分相關值介於 .689 至 .851 之間，呈現高程度的相關性，而各題目刪除後的  $\alpha$  係數相差不大。

表 3-25 組織績效量表各題目檢驗結果

題項	極端組比較	同質性檢定			效標關聯效度分析
	決斷值(CR)	矯正後題目與量表總分相關	總量表 $\alpha$ 值	題目刪除後的 $\alpha$ 係數	組織競爭力量表總分相關
1	9.721***	.689	.952	.951	.400***
2	10.868***	.732		.950	.455***
3	9.219***	.795		.947	.664***
4	13.248***	.851		.946	.661***
5	10.931***	.841		.946	.718***
6	10.202***	.767		.948	.697***
7	10.646***	.699		.951	.545***
8	11.204***	.825		.947	.773***
9	10.050***	.827		.947	.636***
10	9.088***	.747		.949	.690***
11	9.444***	.758		.949	.671***
12	9.857***	.765		.948	.678***

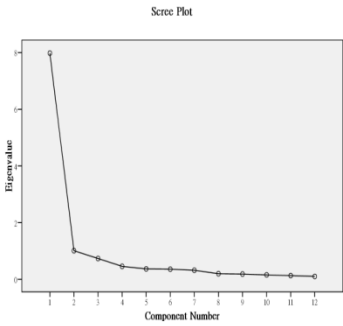
\*\*\*  $p < .001$

至於在效標關聯效度分析部份，若與組織競爭力量表總分進行相關分析，所有題目皆通過顯著性考驗( $p < .001$ )。整體檢驗結果顯示，該量表並無出現明顯不適合的題目，故可全數予以保留。

組織績效量表在主成份分析的取樣適合性 KMO 指標值為 .920，Bartlett's 球形檢定的  $\chi^2$  值為 1517.693，達到顯著水準( $p < .001$ )，顯示該量表確實存在共同因素，適合進行因素分析。由下表 3-27 可知，該分析共抽取出兩個特徵值高於 1 的因素，第一因素的特徵值為 7.984，可解釋題目結構的變異量為 66.535%，第二因素的特徵值為 1.010，可解釋題目結構的變異量為 8.420%。



表 3-26 組織績效量表因素分析摘要表

因素	特徵質	解釋變異量	題目	因素負荷量 (轉軸前)		因素負荷量 (轉軸後)	
				一	二	一	二
一	7.984	66.535%	1	.726	.619	.253	.920
二	1.010	8.420%	2	.764	.558	.319	.891
			3	.831	.161	.597	.600
			4	.886	-.107	.793	.409
			5	.876	-.166	.818	.355
			6	.813	-.179	.773	.309
			7	.747	.167	.524	.557
			8	.860	-.119	.778	.384
			9	.864	-.116	.780	.389
			10	.796	-.292	.823	.205
			11	.799	-.167	.755	.311
			12	.808	-.224	.795	.268

如果依照探索性因素分析結果，則可將第 4、5 題項併入「營運管理指標」，而在向度「績效獲利指標」上，僅留下營收成長率、公司目標達成率、企業資本與財務優勢與市場佔有率四項實體獲利指標，「營運管理指標」則涵蓋了產品（服務）品質、員工生產力、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。合併後分量表的  $\alpha$  係數分別為.883 與.947，各題目刪除後  $\alpha$  值的變動均不大，故全數保留。

本研究認為，雖然可以以兩個向度解釋此份量表，但其量表之總體意涵皆是在測量員工主觀知覺到組織在各指標上之績效表現，故本研究雖保留向度結果，但仍以總分作為主要分析之用，並假定此量表之總分意涵為組織整體績效表現結果。