

第四章 研究結果分析

本章旨在針對本研究之架構模型進行結構方程模式(Structural Equation Modeling)分析，以檢驗本研究所提出的理論模型之適切程度，及各變項間的解釋力；最後也針對本研究假設八，進行標竿企業與一般企業在各變項上的 t 考驗。

第一節 研究假設與模式分析

一、各變項之相關矩陣

表 4-1 為本研究變項與內部向度間之相關矩陣，整體的相關頗高，且所有相關係數都達到.001 的顯著水準，茲將要點統整說明如下：

1. 各變項（量表總分）之間的相關係數介於.590 至.882 之間，其中以組織使命與組織績效之的相關係數最低；人力資源政策與組織文化、組織文化與組織競爭力的相關係數最高。
2. 領導才能與人力資源政策各向度之間的相關係數介於.672 至.717，其中以領導才能與策略型的人力資源政策的相關係數最低；領導才能與執行型的人力資源政策的相關係數最高。
3. 組織使命與人力資源政策各向度之間的相關係數介於.691 至.724，其中以組織使命與策略型的人力資源政策的相關係數最低；組織使命與執行型的人力資源政策的相關係數最高。
4. 組織文化與人力資源政策各向度之間的相關係數介於.824 至.832，其中以組織文化與政策運作過程的相關係數最低；組織文化與執行型的人力資源政策的相關係數最高。

5. 組織競爭力與人力資源政策各向度之間的相關係數介於.721 至.823，其中以組織競爭力與政策運作過程的相關係數最低；組織競爭力與執行型的人力資源政策的相關係數最高。
6. 組織績效與人力資源政策各向度之間的相關係數介於.599 至.623，其中以組織績效與策略型的人力資源政策的相關係數最低；組織績效與執行型的人力資源政策的相關係數最高。

表 4-1 本研究變項與內部向度之相關矩陣

	領導才能總分	組織使命總分	人力資源政策總分	組織文化總分	組織競爭力總分	組織績效總分	人力資源政策		
							政策內涵		政策運作過程
							執行型	策略型	
領導才能總分	1	.772	.748	.794	.702	.653	.717	.672	.715
組織使命總分	.772	1	.755	.773	.735	.590	.724	.691	.707
人力資源政策總分	.748	.755	1	.882	.827	.652	.949	.941	.923
組織文化總分	.794	.773	.882	1	.882	.710	.832	.830	.824
組織競爭力總分	.702	.735	.827	.882	1	.773	.823	.764	.721
組織績效總分	.653	.590	.652	.710	.773	1	.623	.599	.612
執行型	.717	.724	.949	.832	.823	.623	1	.826	.803
策略型	.672	.691	.941	.830	.764	.599	.826	1	.838
政策運作過程	.715	.707	.923	.824	.721	.612	.803	.838	1

註：N=136，所有相關係數皆達.001 顯著水準

二、結構方程模式分析

本研究使用結構方程模式檢驗研究的假設模型，各變項之因素皆依據因素負荷量進行包裹(parcel)，依照 s 型將每個潛在變項分為兩組測量變項，總計將 1 個潛在自變項及 7 個潛在依變項，包裹為 2 個測量自變項(X1、X2)及 14 個測量依變項(Y1-Y14)。測量變項之相關矩陣如表 4-2。

表 4-2 結構方程模式之測量變項相關矩陣

潛在變項	測量變項	平均數	標準差	X1	X2	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
領導才能	X1	35.669	6.049	1	.912	.703	.731	.680	.646	.587
	X2	34.632	6.468	.912	1	.741	.768	.735	.691	.654
組織使命	Y1	25.500	5.428	.703	.741	1	.903	.694	.655	.655
	Y2	25.691	5.384	.731	.768	.903	1	.728	.695	.678
執行型人力 資源政策	Y3	24.912	6.220	.680	.735	.694	.728	1	.927	.813
	Y4	25.426	6.236	.646	.691	.655	.695	.927	1	.773
策略型人力 資源政策	Y5	18.544	4.109	.587	.654	.655	.678	.813	.773	1
	Y6	25.235	5.393	.610	.695	.646	.651	.804	.769	.893
政策運作 過程	Y7	16.816	4.852	.636	.720	.658	.685	.79	.766	.813
	Y8	12.272	3.431	.645	.704	.661	.664	.760	.727	.749
組織文化	Y9	60.169	11.852	.746	.803	.760	.747	.825	.784	.793
	Y10	61.088	11.023	.729	.773	.746	.714	.826	.778	.805
組織 競爭力	Y11	53.610	10.088	.682	.712	.730	.694	.812	.787	.749
	Y12	53.868	10.130	.635	.665	.698	.696	.795	.781	.723
組織績效	Y13	40.375	7.115	.637	.635	.561	.569	.628	.592	.568
	Y14	39.882	6.945	.615	.625	.568	.567	.610	.577	.599

表 4-2 結構方程模式之測量變項相關矩陣（續）

潛在變項	測量變項	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14
領導才能	X1	.610	.636	.645	.746	.729	.682	.635	.637	.615
	X2	.695	.720	.704	.803	.773	.712	.665	.635	.625
組織使命	Y1	.646	.658	.661	.760	.746	.730	.698	.561	.568
	Y2	.651	.685	.664	.747	.714	.694	.696	.569	.567
執行型人力 資源政策	Y3	.804	.791	.760	.825	.826	.812	.795	.628	.610
	Y4	.769	.766	.727	.784	.778	.787	.781	.592	.577
策略型人力 資源政策	Y5	.893	.813	.749	.793	.805	.749	.723	.568	.599
	Y6	1	.820	.753	.790	.794	.746	.705	.548	.584
政策運作過 程	Y7	.820	1	.874	.793	.760	.711	.668	.581	.608
	Y8	.753	.874	1	.818	.777	.698	.666	.567	.569
組織文化	Y9	.790	.793	.818	1	.937	.866	.833	.681	.682
	Y10	.794	.760	.777	.937	1	.874	.841	.700	.685
組織競爭力	Y11	.746	.711	.698	.866	.874	1	.930	.768	.764
	Y12	.705	.668	.666	.833	.841	.930	1	.745	.710
組織績效	Y13	.548	.581	.567	.681	.700	.768	.745	1	.934
	Y14	.584	.608	.569	.682	.685	.764	.710	.934	1

（一）整體模型契合度分析

依據邱皓政(民 95)指出，結構方程模式的整體模式評估可透過卡方考驗、適合度指標、替代性指標及殘差分析進行檢驗，表 4-3 呈現本研究整體模型之契合度指標。

整體而言，本研究模型指標尚屬理想，在卡方考驗部份， $WLS\chi^2$ 雖達顯著，但在考量模型複雜度後，可由卡方自由度比看出本研究模型尚稱理想；在適合度指標部份，本研究模型皆通過檢定；在替代性指標上，在 RMSEA 值上本研究略高於判斷值，但依據 McDonald & Ho(2002)，模型之 RMSEA 值在 .08 以內皆為可接受之模型（引自邱皓政，民 95）；最後，本研究之殘差指數同樣通過檢定，顯示本研究模式整體來說契合度尚稱理想。

表 4-3 模型契合度指標

指標類型	指標	數值	判斷值	檢定結果
卡方考驗	WLS χ^2 (df=91)	149.51(p=.0001)	p>.05	模型契合度可接受
	χ^2 /df	1.64	<3	
適合度指標	PGFI	.59	>.5	模型簡約度理想
	NNFI	.99	>.9	模型契合度理想
替代性指標	CFI	.99	>.95	模型契合度理想
	RMSEA	.069	<.05	模型契合度可接受
殘差分析	SRMR	.047	<.08	模型契合度理想

註：「判斷值」參考自邱皓政(民 95)。

(二) 各參數之估計值及顯著值

測量模型

(1) Λ_x 之估計

Λ_x 估計值表潛在自變項與 X 變項的關係，表 4-4 為 Λ_x 之參數估計表。

表 4-4 Λ_x 參數表

參數	估計值	標準誤	t 值
$\lambda_{1,1}^x$.93		
$\lambda_{2,1}^x$.98	.05	21.43***

*** p <.001

(2) Λ_y 之估計

Λ_y 估計值表潛在依變項與 Y 變項的關係，表 4-5 為 Λ_y 之參數估計表。

表 4-5 Λ_y 參數表

參數	估計值	標準誤	t 值	參數	估計值	標準誤	t 值
$\Lambda_{1,1}^y$.94			$\Lambda_{2,4}^y$.91	.03	19.49 ^{***}
$\Lambda_{2,1}^y$.95	.05	21.22 ^{***}	$\Lambda_{1,5}^y$.97		
$\Lambda_{1,2}^y$.99			$\Lambda_{2,5}^y$.97	.03	29.66 ^{***}
$\Lambda_{2,2}^y$.94	.04	26.08 ^{***}	$\Lambda_{1,6}^y$.98		
$\Lambda_{1,3}^y$.95			$\Lambda_{2,6}^y$.94	.03	27.61 ^{***}
$\Lambda_{2,3}^y$.94	.06	21.75 ^{***}	$\Lambda_{1,7}^y$.97		
$\Lambda_{1,4}^y$.96			$\Lambda_{2,7}^y$.96	.04	24.58 ^{***}

^{***} p < .001

結構模型

(1) Γ 之估計

Γ 估計值表潛在自變數與潛在依變數的關係，表 4-6 為 Γ 之參數估計表。

表 4-6 Γ 參數表

參數	估計值	標準誤	t 值
$\gamma_{1,1}$.84	.06	13.13 ^{***}

^{***} p < .001

如表 4-6 所示， $\gamma_{1,1}$ 之 t 值大於 3.29，達 .001 顯著水準，即領導才能與組織使命的關係具有統計上的意義。

(2) B 之估計

B 估計值表示潛在依變數與潛在依變數的關係，表 4-7 為 B 之參數估計表。

表 4-7 B 參數表

參數	估計值	標準誤	t 值	參數	估計值	標準誤	t 值
$\beta_{2,1}$.78	.08	12.39***	$\beta_{5,3}$.27	.35	2.34*
$\beta_{3,1}$.75	.05	10.83***	$\beta_{5,4}$.15	.27	1.38
$\beta_{4,1}$.77	.06	11.46***	$\beta_{6,5}$.92	.04	20.95***
$\beta_{5,1}$.30	.16	4.27***	$\beta_{7,6}$.80	.04	13.91***
$\beta_{5,2}$.27	.17	2.93**				

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

如表 4-7 所示，除 $\beta_{5,4}$ 之 t 值未達顯著水準，顯示政策運作過程與組織文化間不具有統計上的意義；其餘 β 參數皆達顯著。

殘差模型

(1) Ψ 之估計

Ψ 估計值表示潛在依變項所無法被解釋的殘差，表 4-8 為 Ψ 之參數估計表。

表 4-8 Ψ 參數表

參數	估計值	標準誤	t 值	參數	估計值	標準誤	t 值
ζ_1	.30	1.30	5.99***	ζ_5	.14	3.08	6.12***
ζ_2	.39	2.12	6.92***	ζ_6	.16	2.66	5.87***
ζ_3	.44	1.02	6.46***	ζ_7	.35	2.48	6.85***
ζ_4	.41	1.38	6.30***				

*** $p < .001$

由表 4-8 可知，各參數值皆達.001 的顯著水準，顯示潛在依變項所無法被解釋的殘差具有統計上的意義；另外，各 ζ 參數的估計值均低於.5，顯示各潛在依變項無法被解釋的殘差均偏低。

(2) Θ_{δ} 之估計

Θ_{δ} 估計值表示 X 變項的測量誤差，表 4-9 為 Θ_{δ} 之參數估計表。

表 4-9 Θ_{δ} 參數表

參數	估計值	標準誤	t 值
δ_1	.14	1.07	4.66 ^{***}
δ_2	.04	1.14	1.36

*** p < .001

表 4-9 顯示 δ_2 之 t 值小於 1.96，未達顯著水準，表示此測量誤差值並無統計上的意義； δ_1 則達到 .001 的顯著水準，具統計意義。

(3) Θ_{ε} 之估計

Θ_{ε} 估計值表示 Y 變項的測量誤差，表 4-10 為 Θ_{ε} 之參數估計表。

表 4-10 Θ_{ε} 參數表

參數	估計值	標準誤	t 值	參數	估計值	標準誤	t 值
ε_1	.12	.73	4.81 ^{***}	ε_8	.16	.34	5.66 ^{***}
ε_2	.10	.68	4.24 ^{***}	ε_9	.06	1.87	4.70 ^{***}
ε_3	.03	.68	1.56	ε_{10}	.07	1.66	4.97 ^{***}
ε_4	.12	.82	5.52 ^{***}	ε_{11}	.03	1.45	2.25 [*]
ε_5	.10	.39	4.60 ^{***}	ε_{12}	.11	1.89	5.84 ^{***}
ε_6	.11	.67	4.74 ^{***}	ε_{13}	.05	1.26	2.12 [*]
ε_7	.09	.59	3.45 ^{***}	ε_{14}	.08	1.22	3.11 ^{**}

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

表 4-10 顯示除了 ε_3 未達顯著，其餘各 ε 參數皆達到統計上的顯著水準，即 Y 變數的測量誤差確實具有統計上的意義。

整體而言，大部份的參數值都有顯著水準，具有統計意義，僅 $\beta_{5,4}$ 、 δ_2 及 ε_3 未達顯著性，將於下一部份繼續說明驗證結果。

(三) 中介效果

本研究為驗證人力資源政策之中介效果，去除三項人力資源政策之潛在變項，進行第二次的結構方程模式分析，檢驗結果如圖 4-1，顯示組織使命對組織文化的迴歸係數為.84，解釋量為 70.56%，經過人力資源政策之三項潛在變項的中介後，組織使命對組織文化的迴歸係數降至.30，解釋量降為 9%，顯見人力資源政策確實部份中介了組織使命與組織文化兩變項的關係。

綜合上述，本研究之整體架構模式分析結果如圖4-1所示，除了政策運作過程對組織文化的 β 值無統計上的顯著意義外，其他路徑皆符合假設預期。



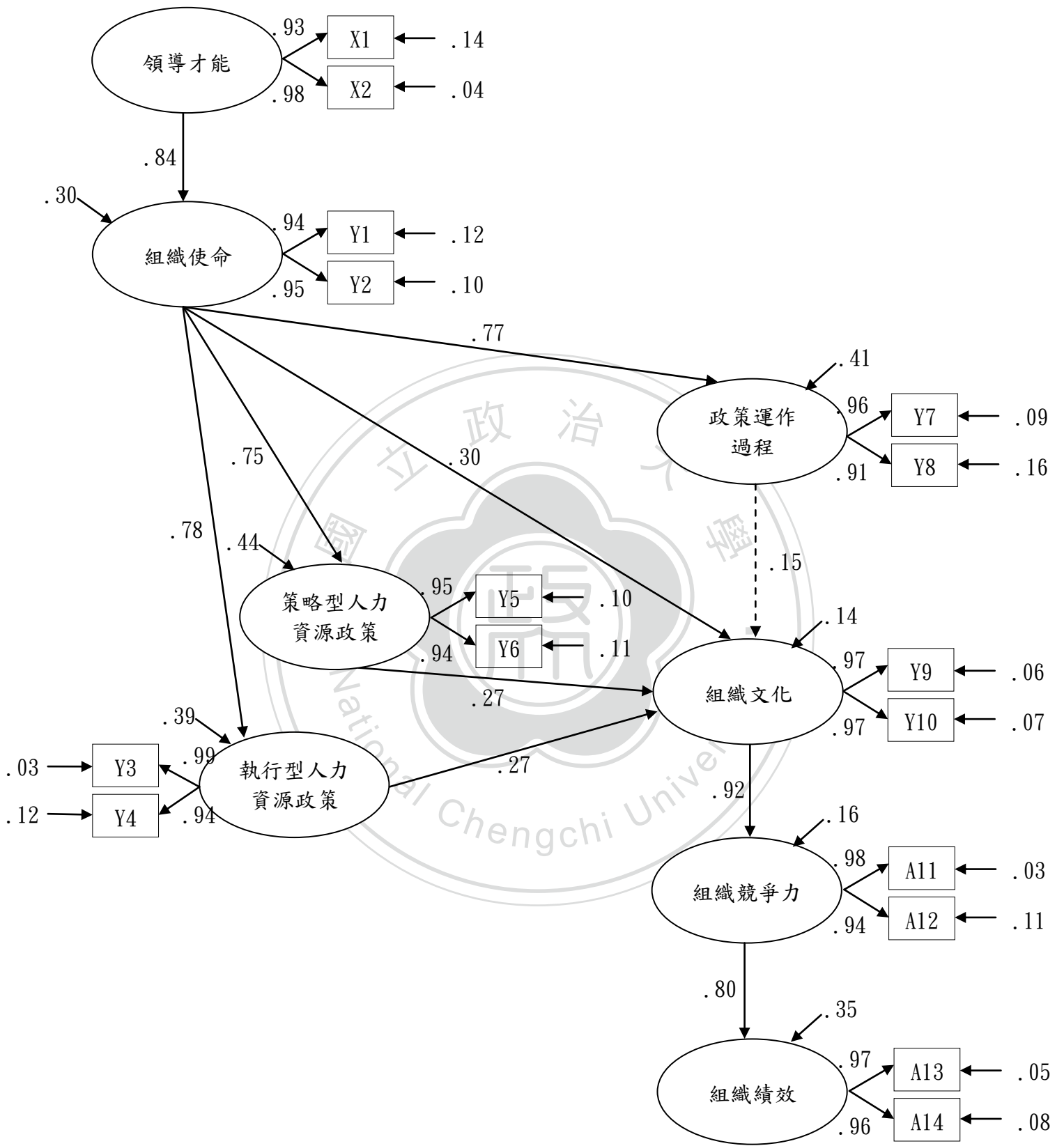


圖 4-1 本研究架構整體模式

三、獨立樣本 t 考驗

依據假設 8，本研究假定「標竿企業」在各變項上皆顯著優於「一般企業」，故此部份針對「領導才能」、「組織使命」、「執行型人力資源政策」、「策略型人力資源政策」、「政策運作過程」、「組織文化」、「組織競爭力」及「組織績效」等變項進行獨立樣本 t 考驗，考驗各變項總分在「標竿企業」及「一般企業」上是否達到顯著差異，研究結果如表 4-11 所示。

表 4-11 獨立樣本 t 考驗

	企業類型	N	平均數	標準差	t 值
領導才能	標竿企業	52	73.827	9.994	2.662**
	一般企業	79	68.139	13.091	
組織使命	標竿企業	52	54.058	9.580	2.493*
	一般企業	79	49.443	10.846	
執行型人力資源政策	標竿企業	52	56.250	8.568	5.164***
	一般企業	79	46.544	12.943	
策略型人力資源政策	標竿企業	52	47.269	7.973	3.613***
	一般企業	79	41.684	9.604	
政策運作過程	標竿企業	52	32.231	6.741	3.831***
	一般企業	79	27.139	8.397	
組織文化	標竿企業	52	130.019	16.102	3.934***
	一般企業	79	116.051	24.543	
組織競爭力	標竿企業	52	116.654	15.024	4.393***
	一般企業	79	102.051	20.629	
組織績效	標竿企業	52	86.865	10.088	4.450***
	一般企業	79	76.582	14.506	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

由表 4-11 顯示「標竿企業」與「一般企業」在「領導才能」、「組織使命」、「執行型人力資源政策」、「策略型人力資源政策」、「政策運作過程」、「組織文化」、「組織競爭力」及「組織績效」的 t 值上均為正值，且皆達到顯著差異。

四、假設檢驗結果

針對本研究對潛在變項的假設，可由前三小節統計數值的整理進行假設檢驗，另外，本研究考量人力資源政策的因素結果，將原先的執行型、事業夥伴型及策略夥伴型的人力資源政策，整合為執行型與策略型兩種，並修改假設 2 及假設 4，下表呈現修改後的假設 1-7 及各假設檢驗結果。

表 4-12 研究假設與驗證結果

研究假設	相關係數	估計值 (迴歸係數)	解釋量 (R ²)	t 值	檢驗結果
H1: 領導才能對組織使命具有正向且顯著的影響。	.772 ^{***}	.84	70.56%	13.13 ^{***}	支持
H2a: 組織使命對策略型人力資源政策具有正向且顯著的影響。	.691 ^{***}	.75	56.25%	10.83 ^{***}	支持
H2b: 組織使命對執行型人力資源政策具有正向且顯著的影響。	.724 ^{***}	.78	60.84%	12.39 ^{***}	支持
H3: 組織使命對政策運作過程具有正向且顯著的影響。	.707 ^{***}	.77	59.29%	11.46 ^{***}	支持
H4a: 策略型人力資源政策對組織文化具有正向且顯著的影響。	.830 ^{***}	.27	7.29%	2.34 [*]	支持
H4b: 執行型人力資源政策對組織文化具有正向且顯著的影響。	.832 ^{***}	.27	7.29%	2.93 ^{**}	支持
H4c: 策略型人力資源政策較執行型人力資源政策對組織文化具有更正向且顯著的影響。					不支持
H5: 政策運作過程對組織文化具有正向且顯著的影響。	.824 ^{***}	.15	2.25%	1.38	不支持
H6: 組織文化對組織競爭力具有正向且顯著的影響。	.882 ^{***}	.92	84.64%	20.95 ^{***}	支持
H7: 組織競爭力對組織績效具有正向且顯著的影響。	.773 ^{***}	.80	64.00%	13.91 ^{***}	支持
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」。					支持

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

假設一驗證結果顯示「領導才能」對「組織使命」的解釋量為 70.56%，具有正向顯著的影響，研究結果支持假設一。

假設二 a 驗證結果顯示「組織使命」對「策略型人力資源政策」的解釋量為 56.25%，具有正向顯著的影響，研究結果支持假設二 a；假設二 b 驗證結果顯示「組織使命」對「執行型人力資源政策」的解釋量為 60.84%，具有正向顯著的影響，研究結果支持假設二 b。

假設三驗證結果顯示「組織使命」對「政策運作過程」的解釋量為 59.29%，具有正向顯著的影響，研究結果支持假設三。

假設四 a 驗證結果顯示「策略型人力資源政策」對「組織文化」的解釋量為 7.29%，雖然解釋量偏低，但仍具有正向顯著的影響，研究結果支持假設四 a；假設四 b 驗證結果顯示「執行型人力資源政策」對「組織文化」的解釋量為 7.29%，雖然解釋量偏低，但仍具有正向顯著的影響，研究結果支持假設四 b；假設四 c 驗證結果顯示「策略型人力資源政策」對「組織文化」的解釋量並無優於「執行型人力資源政策」對「組織文化」的解釋量，兩個變項對「組織文化」之解釋量均皆為 7.29%，研究結果不支持假設四 c。

假設五驗證結果顯示「政策運作過程」對「組織文化」的解釋量為 2.25%，具有正向顯著相關，但 t 值小於 1.96，研究結果僅部份支持假設五，「政策運作過程」與「組織文化」具有高程度的相關，但「政策運作過程」無法對「組織文化」進行預測。

假設六驗證結果顯示「組織文化」對「組織競爭力」有高達 84.64% 的解釋量，具有正向顯著的影響，研究結果支持假設六。

假設七驗證結果顯示「組織競爭力」對「組織績效」有 64.00% 的解釋量，具有正向顯著的影響，研究結果支持假設七。

最後，依據各變項之獨立樣本 t 考驗，假設八的驗證結果顯示「標竿企業」與「一般企業」在「領導才能」、「組織使命」、「執行型人力資源政策」、

「策略型人力資源政策」、「政策運作過程」、「組織文化」、「組織競爭力」及「組織績效」等變項上皆達到顯著差異，研究結果支持假設八。

五、後續探討

本研究依據上述之假設檢驗結果，欲從客觀指標再次驗證假設八，因此，本研究針對各公司去年的 EPS 進行平均數差異檢定，將 EPS 以 0 作為切割點，分為兩組，並刪除勾選“不清楚”之樣本，驗證結果如下表 4-13。

表 4-13 EPS 獨立樣本 t 檢定

	EPS 指標	N	平均數	標準差	t 值
領導才能	EPS 大於 0	54	73.333	11.407	2.489*
	EPS 小於 0	6	60.833	14.176	
組織使命	EPS 大於 0	54	52.426	10.288	1.767
	EPS 小於 0	6	44.167	15.728	
執行型人力資源政策	EPS 大於 0	54	53.352	9.614	2.580*
	EPS 小於 0	6	41.667	17.466	
策略型人力資源政策	EPS 大於 0	54	46.389	8.413	1.710
	EPS 小於 0	6	40.000	11.136	
政策運作過程	EPS 大於 0	54	31.093	7.619	1.513
	EPS 小於 0	6	25.833	11.890	
組織文化	EPS 大於 0	54	126.074	19.599	2.354*
	EPS 小於 0	6	105.833	23.642	
組織競爭力	EPS 大於 0	54	110.333	16.803	2.104*
	EPS 小於 0	6	93.833	29.294	
組織績效	EPS 大於 0	54	84.148	12.196	3.934***
	EPS 小於 0	6	62.333	18.705	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

如表 4-13 檢定結果，EPS 指標大於 0 與小於 0 的企業在“領導才能”、“執行型人力資源政策”、“組織文化”、“組織競爭力”與“組織績效”五個變項上達到顯著差異，在“組織使命”、“策略型人力資源政策”與“政策運作過程”則未達顯著差異。與假設八的驗證結果略有不同，後續將進行探討。