

第五章 結論

本章將接續上一章節，針對研究結果進行討論，首先本研究將先針對各假設之驗證結果及模式檢驗結果進行探討，以釐清研究結果之意涵；第二部份則針對研究所無法涵蓋之限制與後續研究建議進行探討；最後一部份，本研究將依據研究結果，給予學術及實務應用上之建議。

第一節 研究結果

一、各假設驗證結果

以下將針對本研究修改後的假設，進行驗證結果的探討：

假設一：領導才能對組織使命具有正向且顯著的影響。

Huey(1994)提出領導者在領導上有的兩項主要任務，即是清楚地發展與指示組織要完成的使命與目標，並創一種組織環境與氣候。本研究整理國內外優秀領導者所具備的才能，發展領導才能量表並進行測量，依據研究分析結果，領導才能確實對於組織使命有正向顯著的影響，並具有 70.56%解釋量。由本研究結果可知，組織領導者若具備優良的領導才能，則可視此領導者為優秀的領導者，領導者可透過他所具備的各項領導才能，帶領組織制定並實踐良好的組織使命，並幫助員工瞭解及接受組織使命，進而影響組織人力資源政策與文化，提升組織之競爭力和績效。

假設二 a：組織使命對策略型人力資源政策具有正向且顯著的影響。

假設二 b：組織使命對執行型人力資源政策具有正向且顯著的影響。

經由文獻探討發現，在考量政策或策略制定時，組織使命扮演了重要且根本的角色(Bart, 1998; Want, 1986)。因此，本研究依據 Bart(1999)及 Bartkus,

Glassman 與 McAfee(2006)的研究結果及量表，編製組織使命量表作為測量組織是否具有良好使命之工具。由研究結果可知，組織使命對於策略型人力資源政策及執行型人力資源政策皆具有正向且顯著的影響，且組織使命對於策略型人力資源政策具有 56.25%的解釋量，對於執行型人力資源政策則具有 60.84%的解釋量，顯示組織若能具備良好的組織使命，將對各種型態的人力資源政策皆造成正向之影響，即擁有良好組織使命的企業所制定之人力資源政策範疇將越趨近於完整，它涵蓋了不只傳統的執行策面，以及符合組織策略的人力資源政策，且能更深耕於各項人力資源政策，換句話說，若企業能具備優良的組織使命，則此企業之人力資源政策無論在廣度和深度上，都會較其他企業表現得更好。

假設三：組織使命對政策運作過程具有正向且顯著的影響。

由於過往研究並未針對政策運作過程此變項進行深入探討，本研究在考量政策本質後，認為政策內涵與政策運作過程皆屬於在政策範疇內，因此，本研究參考公共政策學門針對政策運作過程之討論，並依據吳定（民 92）所提出的政策規劃架構編製政策運作過程量表，盡可能地涵蓋完整的政策運作歷程，藉以瞭解政策運作過程在模式中所扮演之角色。依據本研究結果可知，組織使命對政策運作過程確實具有正向且顯著的影響，且有 59.29%的解釋量。此研究結果顯示，良好的組織使命確實會影響到組織在決定政策時的運作歷程，即當組織使命越接近良好組織之使命時，該企業在制定政策時所採用的運作過程將會越完整，並傾向於科學求真的運作方式，採用量化、理性的決策方式，並按部就班地制定、執行及評估各項政策。

假設四 a：策略型人力資源政策對組織文化具有正向且顯著的影響。

假設四 b：執行型人力資源政策對組織文化具有正向且顯著的影響。

本研究依照 Lawler(2005)提出的人力資源生產線概念，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，編製人力資源內涵量表，本研究在進行題項考驗及因素分析後，依照分析結果刪去部份題項並將一部份的題項合併至策略型和執行型人力資源政策，最後刪除原先所設定的事業夥伴型人力資源政策，並修改研究假設與問卷，保留策略型和執行型人力資源政策，並擴大其涵蓋之範疇。

本研究結果顯示，策略型人力資源政策與執行型人力資源政策皆對組織文化具有正向且顯著的影響，且皆具有 7.29% 的解釋量，此檢驗結果的意涵為，若組織具備完善的策略型人力資源政策與執行型人力資源政策，將會對員工所知覺到的組織文化之整體強度造成影響，亦即當組織的策略型人力資源政策或執行型人力資源政策涵蓋越深、越廣時，員工所知覺到的各項組織文化強度就會越強，此研究結果符合 Schein(1992)的文化深植假定，當初級植入機制越完整時，文化的深植能力也將越強。

假設四 c: 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。

在此假設之考驗上，本研究依據解釋量進行驗證，發現策略型人力資源政策與執行型人力資源政策對組織文化之解釋量皆為 7.29%，不符合本研究假設，且由於兩者的解釋量相等，無須進行後續的差異性檢定。此研究結果雖未能符合目前策略性人力資源管理之假定，即策略型較一般執行型人力資源管理提供企業更多的價值及更有效的人力資源功能與活動，但它說明了策略型人力資源政策雖然是目前人力資源管理的趨勢，但無論是執行型的人力資源政策，或策略型的人力資源政策，對於組織文化來說重要性不相上下。依照 Lawler(2005)的生產觀點，認為當人力資源能突破以往的執行面，增加更有效的人才管理、變革管理、並能影響事業策略時，可提供組織更多的價值，對照本研究結果可發現，組織企業在追求更有效的人力資源管理時，應先將基礎的執行面深耕，

進而衍生出與組織企業策略相結合的策略型人力資源管理，在兩者並行的情況下，將會對組織企業的文化造成更深入的影響。

假設五：政策運作過程對組織文化具有正向且顯著的影響。

本研究不僅僅探究政策之意涵，同時也討論政策運作過程對組織文化的影響。依據本研究之結果，政策運作過程與組織文化間雖有顯著的正相關，但其解釋力僅 2.25%，未達到統計上的顯著，故此假設僅獲得部份支持，對照吳定（民 92）認為，政策運作過程的不同將會影響決策品質及行政績效，進而對組織競爭力造成影響，本研究結果發現組織的政策運作過程若越完整、理想、符合科學求真精神，其員工所知覺到的組織文化的整體強度通常也越強，之間的相關高達.824，但其中的影響歷程仍須後續探討，研究結果無法說明組織文化的強度來自於完整的政策運作過程。

假設六：組織文化對組織競爭力具有正向且顯著的影響。

本研究參考鄭伯壘（民 79）所編製的組織文化價值觀量表，編製組織文化量表，並將總分視為組織文化整體強度的指標。研究結果顯示，組織文化對組織競爭力具有正向且顯著的關係，且其解釋量高達 84.64%，顯見當一個組織的員工所知覺到的文化整體強度越強，將可以預測這家企業的競爭力也會越強。對照以往學者的假設，Calori 與 Sarnin(1991)即指出，文化的強度與組織成長速度、組織績效成長、投資報酬率及銷售額有關，Gordon 與 Ditomaso(1992)也發現，組織文化的強度可預測組織短期的績效表現，本研究的研究結果則顯示，組織文化強度對於員工素質、幕僚團隊、營運目標、企業價值觀認同感、知識管理、企業形象、產業知識、改進能力、顧客導向與顧客滿意、財務結構、產品、獨特知識與技術與業務合作等具有正向顯著的影響，即當員工所知覺到的組織文化強度越強，競爭力指標也將隨之增進。

假設七：組織競爭力對組織績效具有正向且顯著的影響。

本研究採用徐家偉（民 96）所編製之組織核心能力量表及組織績效量表，作為組織競爭力及組織績效的衡量工具，依據研究結果，組織競爭力對組織績效具有正向且顯著的影響，且具有 64.00% 的解釋力，顯示當組織之競爭力越強時，其績效表現也會越好。此研究結果再次驗證徐家偉（民 96）的研究假定，並且符合張裕隆（民 94a）的研究結果，顯見一家企業的優良與否需視其所具備之特殊能力，當企業具有愈獨特的整合能力，可將各策略事業單位的資產、知識、經驗及技術整合時，其所表現出來的績效能力也會越強。

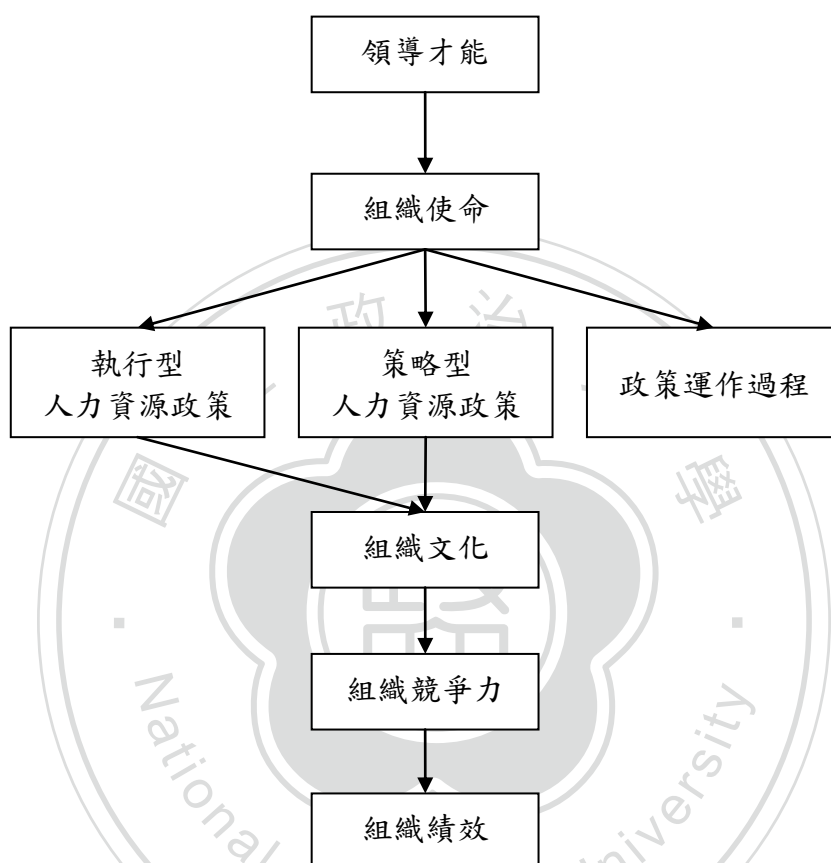
假設八：「標竿企業」在「領導才能」、「組織使命」、「人力資源政策」、「政策運作過程」、「組織文化」、「組織競爭力」與「組織績效」等變項上皆顯著優於「一般企業」。

根據張裕隆（民 94b）的研究結果顯示，「標竿企業」在各項競爭力指標上皆顯著優於「一般企業」，因此，本研究針對標竿企業與一般企業在各變項上的分數表現，進行獨立樣本 t 檢定分析，研究結果發現，標竿企業在各變項的表現上都顯著優於一般企業，符合本研究之假設。依據此研究結果，研究者認為一個企業的成功絕非僅僅來自於單一能力的優良表現，當企業具備越多優良的能力時，才能讓整體的表現突出，塑造此企業成為其他企業眼中的標竿企業。

另外，本研究的後續分析也以量化指標試圖解釋此一假設，本研究以 EPS 為 0 作為切割點，探討去年獲利與未獲利的企業組織在各變項上的差異，研究結果顯示，除了「組織使命」、「策略型人力資源政策」與「政策運作過程」三個變項未達顯著差異，其餘變項皆達顯著差異，唯需要考量的是，在刪減掉勾選“不清楚”的樣本後，樣本數僅剩 60，且兩個組別的樣本數差異甚大，因此，此驗證結果的穩定性較低，有待後續研究再次檢驗。

二、模式檢驗結果

本研究使用結構方程模式檢驗假設架構的適切性，首先在整體模式評估上，通過卡方考驗、適合度指標、替代性指標及殘差分析檢驗，顯示整體模式契合度佳，模式檢驗結果尚屬穩定；經過模式檢驗後，本研究之架構圖修正為圖 5-1。



本研究修正後的研究架構圖將原先執行型、事業夥伴型及策略夥伴型三種人力資源政策合併為兩種，另外，也顯示政策運作過程對於組織文化並無預測效果，本研究認為這可能是因為政策運作過程僅為人力資源政策中的一塊，故其對組織文化的解釋力較低， β 值未能達到統計上的顯著水準。

依照圖 5-1，本研究嘗試提出「人力資源政策之競爭力模式」，研究者以組織績效為標的，自組織領導者之領導才能出發，發現欲影響組織聚焦在真正重

要的部份時，組織領導者應具備誠信正直、成就導向、適應力、團隊能力、整合力、傾聽與激勵、執行力、重視客戶、策略規劃能力與熱愛學習等十項領導才能，這些領導才能有助於提升組織使命之表現，並對使命之組成內涵與成效皆具影響力。在人力資源政策的主軸上，組織使命確實扮演了重要角色，且能有效預測人力資源政策內涵的執行面及策略面，與人力資源政策的運作過程之表現，其顯示了如 Want(1986)所述，組織使命為組織之舵，它在策略流程中扮演了最重要且根本之角色。人力資源政策就概念而言，可分為內涵及運作過程兩部份，在內涵部份，以宏觀的策略觀點，人力資源政策已不僅僅是傳統的執行層面，更多了以策略觀點觀之的人力資源管理，在能結合兩種觀點的人力資源政策時，最有助於提升組織之文化強度、競爭力及績效；而在運作過程部份，以科學求真為出發點之運作過程與組織文化強度具有高度相關，顯示組織若能在制定政策的過程中，更量化、理性的規劃及執行政策，將與組織文化強度之提升有高度關聯。依據上述之模式，人力資源政策之表現優劣，實來自於組織領導者之才能表現，領導者之主要任務在於建構一個獨特且優異的組織方向與目標，進而建立其人力資源手段完成此一方向與目標，而此手段之表現，將會透過員工所知覺到的組織文化強度，進而對員工素質、幕僚團隊、營運目標、企業價值觀認同感、知識管理、企業形象、產業知識、改進能力、顧客導向與顧客滿意、財務結構、產品、獨特知識與技術與業務合作等競爭力指標造成影響，最後提升組織績效之獲利表現。

第二節 研究限制與建議

本章節將針對上述研究結果與假設不一致之處，進行研究限制與後續研究建議之討論。

一、政策運作過程與組織文化之關係

本研究在進行假設驗證時，發現政策運作過程與組織文化間有高度相關，但在經由結構方程模式檢驗後，政策運作過程對組織文化的解釋力未達到統計上的顯著，考量政策運作過程與組織文化間的高相關，以及政策運作過程與政策內涵之間也皆達到.80 以上的顯著相關後，研究者認為，假設 5 之所以未達顯著，可能是因為政策運作過程此一變項與其他變項具有過高的重疊性，建議後續的研究者可針對此部份進行探討，釐清政策運作過程、政策內涵與組織文化間的關聯性。

二、人力資源政策內涵量表

本研究在政策分類部份，該量表乃是根據 Lawler(2005)所提出的生產線概念，將人力資源政策依照內涵的不同，分為執行型、事業夥伴型及策略夥伴型人力資源政策，但在進行探索性因素分析後，發現量表僅分為執行型及策略型兩種，本研究認為這可能是因為人力資源與策略連結此一概念在台灣尚處於起步階段，因此三種類型的政策意涵界線容易重疊。

此外，在量表編製部份，由於人力資源政策量表為一創新的量表，題項意涵及分類還有待更多專家釐清，若後續研究能針對此部份大量回顧文獻，繼續修正及發展量表，相信未來在人力資源政策的測量上，量表意涵會更為精準。

三、變項間的關係

由於本研究屬於較巨觀的研究，涵蓋眾多變項，因此僅能就研究興趣及重點進行討論，對於變項的間接及政策間的橫向關係並未進行探討，研究者建議後續研究可繼續針對兩兩變項間的關係做微觀探討，像是組織使命與人力資源政策的關係、人力資源政策與組織文化的關係，以及不同意涵人力資源政策間的關係等議題，相信可探討更多本研究未能探究之問題，找出人力資源政策影響組織競爭力與績效的其它關鍵因素。

另外，針對人力資源政策與組織文化兩變項之關係，本研究僅針對本研究架構進行驗證，發現人力資源政策確實部份中介組織使命與組織文化兩變項，但仍未能釐清人力資源政策與組織文化的因果關係，建議後續研究者可針對此二變項進行縱貫式的研究，針對初始組織與變革組織分別進行不同時間點的探討，以釐清此二變項間的關係。

四、樣本限制

在統計問卷回收數量時，研究者發現紙本問卷的問卷可用率僅 55%，低於網路問卷的 66.7%，這可能是因為在網路施測的部份，由於有設定填答者必須填滿漏答的題項，故不會有題項漏答情況，可用率相對來說較高，建議後續的研究者在編製問卷時，在允許的情況下，可利用網路問卷的此項特性增加問卷的可用率，並避免問卷漏答的情況產生。

另外，由於本研究之研究議題，研究樣本限定在人力資源人員及高層主管，但研究者在進行樣本搜集的過程中，仍發現許多初階的人力資源人員對於其政策內涵或政策運作過程不甚了解，或者是低階的人力資源人員與高階人力資源主管的意見相左，因此，後續研究者若能在收集問卷後，針對低階與高階的人力資源人員所填答的問卷，做相關的比較分析，相信更可增加本研究之實務應用價值並更能釐清人力資源政策之競爭力模式內涵。

最後，在考量問卷樣本回收困難的情形後，本研究以個人樣本代替組織樣本進行測量分析，但由於本研究所探討的變項皆為組織層次的意涵，可能會有變項階層上的問題產生，且各變項間的高相關也可能是源於同一樣本偏差所導致，建議後續研究者可針對問卷進行編碼，並紀錄不同組織的相對應問卷代碼，以在不影響問卷回收率的情況下，仍能進行後續的階層比較分析。



第三節 研究貢獻

本研究結果雖然並未能全如預期，且仍有許多有待後續研究者繼續探究的主題與方向。總而言之，本研究結果兼具了「理論整合與創新」及「實務應用價值」兩大貢獻，以下將分別描述之。

一、理論整合與創新

誠如台塑集團王永慶董事長所說，一個企業最重要的資產即是人才。人力資源在現今組織中扮演著重要角色，但卻顯少有研究探討「人力資源政策」之內涵及運作歷程，也未有研究具體說明其與組織競爭力與績效之關聯性。因此，本研究整合公共政策、管理、及組織心理學等學門對政策進行探討，期望能對人力資源政策此領域有更創新、突破的貢獻。

本研究藉由探討「領導才能」、「組織使命」、「人力資源政策內涵與運作」、「組織文化」、「組織競爭力」、與「組織績效」各變項之關聯性，以宏觀(macro)的角度探究人力資源政策對組織競爭力與組織績效之影響，進而嘗試發展出「人力資源政策之競爭力模式」，同時本研究也針對領導才能、組織使命、人力資源政策及組織文化等變項進行量表編製，各個量表的信度皆在.90之上，效標關聯效度也都達到顯著水準，相信這些量表對於未來後續之相關研究及實務運用有所貢獻。

二、實務應用價值

一直以來，「人力資源」被視為現今組織重要之競爭優勢之一，然而究竟那些「人力資源政策」對於「組織競爭力與績效」造成影響，至今仍無定論，因此，本研究之目的即在於探究人力資源政策制定對組織競爭力與績效等之影響，本研究之研究結果除了可幫助開創未來政策之相關研究，也期望能協助實務界

釐清在制定有效的人力資源政策時，領導者所需具備的領導才能及組織應有的使命。此外，雖然本研究未能釐清執行型及策略型人力資源政策對組織文化的影響，但仍發現完善的人力資源政策內涵與運作過程，有助於建立強壯的組織文化，進而提升組織競爭力及組織績效。

由於本研究乃是以編製量表為基礎，來探究研究主題與架構，因此，企業組織可藉由本研究量表之應用，瞭解己身之現況，並根據此一量表結果，協助領導人制定未來組織的發展方向，以提升人力資源部門、企業組織、甚至國家整體的績效與競爭能力，進而達到「人力資源升級」與「人力資源績效」(human resource performance, HRP)的境界！

