

策略性人力資源管理理論之驗證—普遍性、 構形、及權變觀點

Tests of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Universalistic, Configurational, and Contingency Perspective

蕭婉鎔 Wan-Jung Hsiao

黃同圳 Tung-Chun Huang

國立中央大學人力資源管理研究所

Institute of Human Resource Management, National Central University

(Received August 3, 2007; Final Version November 16, 2007)

摘要：本研究主要針對策略性人力資源管理的三種理論觀點，進行實證性驗證。首先藉由相關研究與文獻釐清普遍性觀點、構形觀點與權變觀點的主要差異，提出研究假設；並將人力資源管理系統分成五大系統，分別為招募甄選、訓練發展、績效評估、薪資福利、與勞資關係，以驗證不同理論觀點的假設。研究結果發現，三種理論在解釋人力資源管理活動績效上皆有其貢獻。如同普遍性觀點所指出，本研究發現五大系統的高績效工作活動對人力資源管理效能皆有正向且顯著之影響；構形觀點所主張之當組織各項人力資源管理系統彼此的內部一致性愈高時，則人力資源管理效能也愈佳亦獲支持。本研究亦發現組織中人力資源管理活動的一致性程度會調節高績效工作活動與人力資源管理效能間的關係，因此，權變觀點的論點也獲致證實。

關鍵詞：普遍性觀點、構形觀點、權變觀點、策略性人力資源

Abstract : The aim of this study is to test the three theoretical perspectives in strategic human resource management simultaneously. Through literature review, we articulated the important differences among the universalistic, configurational, and contingency perspectives, and then expounded our hypotheses. Human resource management system was divided into five sub-systems: recruitment, training, appraisal, benefit, and labor relations. The results demonstrated that each perspective has its contribution to explore the relationship between high performance work practice and human resource

management effectiveness. We found that the five sub-system of HRM all have positive effects on HRM effectiveness which support the argument of universal perspective. The finding of the higher the consistency of HRM system, the better HR effectiveness, evidenced the argument of configuration perspective. As to contingency perspective, the moderating effect of HR internal fit was found to be significant on the relationship between the high performance work practice and HR effectiveness. Among them, contingency theory has the strongest power in explaining the variance of human resource effectiveness.

Keywords : Universalistic Perspective, Configurational Perspective, Contingency Perspective, Strategic Human Resource Management

1. 前言

人力資源管理在組織中所扮演的角色，已從個別性、作業性的角色，轉換為全面性、整體性的策略規畫，此種人力資源的策略性觀點，被稱為策略性人力資源管理 (Strategic Human Resource Management ; SHRM)。SHRM 的觀點認為，人力資源管理活動必須對於組織效能是有貢獻的；也就是，SHRM 的主要核心在於連結 HRM 活動、組織需要、與組織的效能 (Randall *et al.*, 2005)。SHRM 認為，人力資源管理活動可以幫助組織創造及維持企業的競爭優勢，並改善組織績效 (Arthur, 1992; Delery and Doty, 1996; Huselid, 1995)。

雖然有實證結果支持 SHRM 的研究，但該領域仍未有權威性的理論基礎，學者間各有其不同的論證觀點，因此常被批評不具有完整堅實的理論基礎 (Allen and Wright, 2006; Bacharach, 1989; Delery, 1998)。其中，SHRM 最常被提到的不同理論觀點即為—普遍性 (universalistic) 觀點、構形 (configuration) 觀點，及權變觀點 (contingency) (Delery and Doty, 1996)。普遍性觀點認為高績效工作活動 (High Performance Work Practices , HPWP) 的使用可以改善員工的知識、技能和能力，並進而改善組織績效 (Huselid, 1995; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994)。構形觀點認為，達成高績效的元素並非唯一，組織內存在同樣可達成高績效的多種組合形態，即為所謂的「殊途同歸」(equifinality) (Drazin and Van de Ven, 1985; Meyer *et al.*, 1993)。因此，構形觀點強調契合 (fit) 的概念，認為模式間的適配程度愈高時，則組織的績效也愈佳。權變觀點則認為，為了追求效率，組織的 HR 政策必須與組織的其他要素進行配適，如 HR 活動必須與組織策略一致 (Delery and Doty, 1996)。

有關三種策略性人力資源管理理論的觀點，各有其支持者，也累積不少相關實證。回顧過去實證研究，大多為普遍性觀點的實證性文章，少數幾篇與權變有關，關於契合 (fit) 概念的討

論是相對較少的 (Allen and Wright, 2006)。然而，針對此三種觀點同時進行的理論比較研究 (competing theories)，惟有 Delery and Doty 在 1996 所進行的討論。雖然研究結果發現，此三種理論觀點在策略性人力資源管理上有其適用性與貢獻；然而，後續有關此三種理論同時比較的進一步研究，截至目前仍是缺少的。

除此之外，Delery and Dory (1996) 當時所選擇的樣本，以單一產業的銀行放款人員(single industry, single job)為主，此種抽樣方式可以控制樣本的同質性，減少外在因素的干擾；但是相對的，其研究結果是否能類化到其他產業別，有其限制之處。過去有關單一產業的實證研究也都建議 (Delery and Dory, 1996; Demirbag *et al.*, 2006; Groves, 2007)，後續研究在抽樣上，宜針對不同產業別、公司進行選樣，以避免樣本偏誤的問題。同時，Guest (1997) 亦曾指出，人力資源管理活動與組織績效間的關係，可能受文化或情境差異而有所不同。Delery and Dory (1996) 研究結果發現，解釋人力資源管理活動效能時，普遍性觀點的解釋力較佳。然而，在不同文化或國家背景中，此三種理論的適應性與解釋力是否有所不一，亦是本研究想要討論的焦點之一。

在研究方法上，由於過去討論構形觀點時，其操作化過程為類型學 (typology) 的觀點，多常採「理想型 (ideal-typical) 差異比較法」。意即，由於構形觀點殊途同歸的概念強調達成高績效組織效能的組合 (bundle) 不止一種，只要與理想型配適即可；因此，在操作化過程多以提出多種可達高績效的理想模式，再將組織的實際觀察狀況與理想型進行差異比較，進行後續分析 (黃家齊，民 88; Delery and Doty, 1996; Verburg *et al.*, 2007)。然而，此種操作方式多無法支持構形觀點所提出的基本假設。如 Delery and Doty (1996) 在構形觀點中提出二種僱傭系統的理想模型—市場系統與內部系統，認為組織各項活動只要愈趨近於某一理想模型，則可獲致高績效；然而，實證結果無法獲得此殊途同歸的基本假設。Verburg *et al.* (2007) 也是提出四種 HRM 的理想模型—官僚、市場、專業、彈性。其實證結果，唯有與專業型的 HRM 系統相配適，組織績效較高；其結果亦無法支持構形觀點的基本假設。

究其原因，在於操作化過程時理想模型的建立 (Verburg *et al.*, 2007)。不同產業、不同公司，甚至不同的工作內容，所謂「理想模式」的建立根據為何？過去此類型研究在理想模型建立的推論上多未詳細加以說明，且其理想模型的適切性也未獲理論支持；如 Delery and Doty (1996)，在提出二個理想模型時，也只說「從過去研究，提出二種僱傭系統 (Drwing on the works of these previous theorists, we proposed the following two employment systems... , pp. 809)」致使其結果未能獲得構形觀點假設的支持。

因此，本研究在構形觀點的討論上，非以理想模型配適，而是以內部配適(internal fit)進行取代。因為構形理論強調組織特性間彼此配適的重要性 (Drazin and Van de Ven, 1985; Meyer *et al.*, 1993)，認為當人力資源各項管理系統間彼此配合一致的程度愈高，則可產生較高的組織績效。意即，從類型學 (typology) 的觀點，當各項 HR 功能間的類型 (type) 愈趨一致時，則組織

的效能也愈佳。因此，本研究嘗試以內部契合觀點取代過去常用的理想模型配適，以驗證構形觀點的理論。

本研究將針對此三種理論觀點進行文獻回顧，區分其理論觀點的差異，並提出研究假設，進行實證分析，以檢視不同理論的假說是否成立。同時，將人力資源管理活動與組織績效進行連結，以討論人力資源管理活動與組織績效間的關係。

2. 文獻探討與假設建立

2.1 普遍性觀點

在 SHRM 中最常被用來連結 HR 活動與組織績效關係的理論為「資源基礎理論 (Resource-based theory)」(Delery and Shaw, 2001; Wright and McMahan, 1992; Wright *et al.*, 2001)。資源基礎理論強調組織的競爭優勢是來自於組織內部資源，企業可藉由控制稀少、有價值、難以模仿的資源以維持其競爭優勢 (Barney, 1991)。組織中，HR 部門可被視為控制稀少性資源 (Lepak *et al.*, 2003) — 控制達成策略目標所需的技術。因此，從資源基礎理論所強調「重視企業內部資源」的觀點，可用以解釋為何人力資源管理系統可帶來持續性的競爭優勢。也就是說，組織可藉由 HR 活動的使用來獲得競爭優勢 (Randall *et al.*, 2005)。

在 HR 活動與組織績效關係的討論中，近年來有學者主張，某些特定的人力資源管理活動確實能成為組織競爭優勢的來源，使組織獲得較高的績效；這些人力資源活動被稱為「最佳實務 (best practices) (Pfeffer, 1994)」、「高績效工作活動 (high performance work practices) (Aghazadeh and Seyedian, 2004; Beatty and Varma, 1997; Huselid, 1995)」、「HR 組合 (HR bundles) (Boselie and Dietz, 2003)」、「最佳做法 (one best way)」。

此派學者認為，組織採行這些活動會比沒有採行這些活動的組織獲致較高的績效，因此，建議所有的組織都應採行這些所謂的「最佳實務」。Huselid (1995)也指出，這些高效能的人力資源活動可藉由改善員工的知識、技能及能力，以增加其工作動機、降低偷懶，達到增進組織績效的結果。

此派學者的相關論點已獲得實證上的支持。如 Youndt *et al.* (1996) 在以製造業為研究對象的調查中發現，強調人力資本的 HRM 策略與生產力有高度的正向關係。Delery and Doty (1996) 的研究也發現，高效能的 HRM 系統與組織的財務績效有正向關係，可分別解釋 12.55% 的 ROA 與 9% 的 ROE 變異。Huselid *et al.* (1997) 的研究中也發現，增進 HRM 的效能可以增加每位員工 5.2% 業績，以及提升 16.3% 的現金流量，與 6% 的市場價值。

除此之外，在非美國境內的相關研究也證實二者的正向關係。Gelade and Ivery (2003) 的研究發現，工作氣氛、人力資源管理活動與績效，在英國銀行業中存在顯著的正向關係。Fey *et al.* (2000) 調查 101 家位於俄國的外資企業也發現，HRM 活動與主觀的組織績效存在正向關係。然

而，Wright *et al.* (2001) 指出，人力資源管理活動如何對組織績效產生正向影響的這段「黑盒子 (black box)」過程，其實就是藉由改變員工行為、態度、技能，進而影響到組織績效。Aghazadeh and Seyedian (2004) 在以荷蘭各產業為樣本的調查中也發現，高績效工作活動與組織效能 (如超越契約的利組織行為、離職率) 存在正向關係。

在有關高績效工作活動的實證文章中，大多與組織的財務績效或生產績效進行連結；然而，Aghazadeh and Seyedian (2004) 指出，高績效工作活動不只為組織帶來財務利益，也能提升員工士氣，降低離職率。而這些有關人力資源管理部門是否能夠有效執行各項人力資源的活動，改善員工對組織的態度與行為，即為人力資源管理效能 (Lawler and Mohrman, 2003)。Richard and Johnson (2004) 在研究高績效工作活動、人力資源管理效能、組織績效三者關係時發現，在主效果上，高績效工作活動與人力資源管理效能、人力資源管理效能與組織績效有正向關係；而高績效工作活動與組織績效的正向連結則需透過人力資源管理效能的交互作用。Youndt and Snell (2004) 的研究也發現，人力資源管理活動能有效提升組織的人力資本，進而影響到組織績效。回顧過去相關文獻，人力資源管理活動多與組織績效進行連結，卻忽略能產生二者正向關係的過程 (Wright and Gardner, 2002；Youndt and Snell, 2004)，因此，本研究後續分析，將以人力資源管理效能為分析指標，探討人力資源管理活動與人力資源管理效能間的關係。

普遍性觀點所認為 HR 活動與組織績效間有正向關係的論述已獲得一致性的支持。然而對於高績效工作活動的內容，各學者的看法仍有所分歧。Pfeffer (1994) 提出十四項最佳管理活動，在跨組織領域中皆可導致較高的生產力與獲利；Osterman (1994) 則主張一些創新活動，如團隊、工作輪調、品管圈、TQM，對於全美國的企業而言，可以導致較高的生產力改善 (productivity gains)。

雖然有關高績效工作活動的看法仍未一致，Collins (2006) 所帶領的康乃爾大學研究團隊，整理過去學者所提出的高績效工作活動，認為大致可歸類為四大項，分別為招募甄選、訓練與發展、員工激勵與績效考評。但有學者也提出勞資會議、申訴系統、員工參與、工作保障、公平對待...等也是重要的人力資源管理活動 (Arthur, 1992; Delery and Doty, 1996, Huselid, 1995; Pfeffer, 1994)，因此，本研究將其歸類為第五項—勞資關係。

綜上所述，本研究回顧過去各學者 (陳世哲、許淑君，民 88；黃家齊、顧宜宣，民 88；Arthur, 1992; Collins, 2006; Delery and Doty, 1996; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994) 所提出之最佳人力資源管理實務，並依招募甄選、訓練發展、績效評估、薪資福利與勞資關係五大系統加以分類 (如表 1)。

由上述可知，從普遍性的觀點來看，人力資源管理的各項系統中，若組織能多採用此類高績效工作活動，則可導致較佳的人力資源管理效能，因此提出本研究假設：

假設 1：組織採行高績效工作活動越完善者，其人力資源管理效能越佳。

表 1 人力資源管理系統之高績效工作活動

人力資源管理系統	高 績 效 工 作 活 動
招募甄選	使用多元甄選工具、重視應徵者與組織之適配性、主管人員參加甄選訓練、注重人才招募的成效、招募計畫與公司策略結合、甄選工具具信效度
訓練發展	訓練需求分析、提供訓練活動、結構化訓練課程、訓練移轉、訓練成效評估、輪調制度
績效評估	個人目標與公司目標結合、共同討論工作目標、績效回饋、績效面談、評估結果作為升遷標準、評估制度的修訂
薪資福利	內部公平、薪資競爭力、績效給薪、外部公平、激勵薪資、薪資溝通
勞資關係	申訴系統、勞務會議、員工參與、資訊分享

2.2 構形觀點

構形理論強調組織的「整體本質 (holistic nature)」(Doty *et al.*, 1993; Miller and Friesen, 1984), 關心的是多個自變數 (multiple independent variables) 與一個自變數的關係型態, 而非個別 (individual) 自變數與依變數間的關聯 (Delery and Doty, 1996)。Wright and McMahan (1992) 曾指出, 為了追求組織效率, 組織企業必須發展可以達到水平配適與垂直配適的人力資源管理系統, 此觀點似乎與構形觀點的主張相一致 (Delery and Doty, 1996)。因為構形理論強調組織特性間「契合 (fit)」的重要性, 認為當人力資源各項管理系統間彼此配合一致的程度愈高, 則可產生較高的組織績效。因此, 此觀點隱含「殊途同歸 (equifinality)」的假設, 即能達成高績效的元素組合並非唯一, 組織內存在同樣可達高績效的多組元素組合形態 (Drazin and Van de Ven, 1985; Meyer *et al.*, 1993)。

就人力資源系統而言, 各項人力資源管理活動或子功能間可能存在所謂的互補關係 (complementarity) (Huselid, 1995; Ichniowski *et al.*, 1996)。因此, 若只關注於某項單一人力資源活動的成效, 可能是片斷的。MacDuffie (1995) 也認為, 組織內存在「組織邏輯 (organizational logic)」, 使得系統內各要素間趨向一致性, 並達到互補的效果。因此, 人力資源活動應該為「組合(bundle)」的概念, 各項 HR 活動必須相互契合, 使各項 HR 活動能相互支援 (Boxall and Purcell, 2003; Delery, 1998)。

Pil and MacDuffie (1996) 亦指出, 當組織引入某種人力資源管理活動時, 若組織中已存在有互補的人力資源管理活動, 則新引入的或是原有的人力資源管理活動皆可獲得效果的提升。若從資源基礎理論的觀點來看, 單一的政策或活動能夠產生的競爭優勢是有限的, 因此資源基礎

理論亦同樣強調「互補性資源」(complementary resources) 對形成組織競爭優勢的重要性(Becker and Gerhart, 1996)。

Randall *et al.* (2005) 指出，水平整合及活動的一致性為 HRM 系統的重要標記 (hallmarks)，因為水平配適的觀點認為 HR 活動的互補性組合可以增加員工技術與行為發展的可能性；若各項 HR 活動有所衝突，則可能使員工對於所需發展的技術與行為產生誤解 (Becker and Huselid, 1998)。如 Pil and MacDuffie (1996) 研究結果，一個甄選活動，會牽涉到許多其他 HR 活動，如聘任、訓練、績效考評、職涯發展...等，因此，組織必須找到一個方法，以確保每個環節都可以連結在一起。

Sheppeck and Militello (2000) 也指出，形成一個組織構形的要素有四個，分別為營運環境、策略、HRM 活動、管理者的價值與行為；而這些要素可藉由人力資源管理活動加以統合，以提升組織效能。黃家齊 (民 88) 在討論人力資源管理系統內部契合與組織績效關係的研究中也指出，人力資源管理系統的內部契合對組織績效有正向的影響效果。

由上述討論可知，在構形觀點之下，人力資源管理活動若要能有效提升組織競爭力，人力資源管理系統內的各項活動就必須被視為完整的系統，各項活動統合於單一人力資源政策，達到內部契合 (internal fit)，以收相互配合之效。因此提出研究假設：

假設 2：組織中人力資源管理系統的各項活動愈趨於一致 (內部契合) 者，其人力資源管理效能愈佳。

2.3 權變觀點

權變觀點隱含「互動」的概念，認為人力資源管理措施與權變因素之間會有交互作用，而非如最佳措施途徑般的直線關係 (Drazin and Van de Ven, 1985)。換言之，權變途徑認為獨立變數與依變數間的關係會隨著關鍵的權變因子之不同而異；為了追求效率，組織的 HR 活動必須與組織的其他方面達成一致 (Delery and Doty, 1996)。因此，在此觀點中，找出權變因子即為討論的焦點。然而，在策略性人力資源管理研究中，權變觀點的學者大都著重於高績效工作活動與外部權變因子 (external contingencies) 配適的討論 (Richard and Johnson, 2004)，其中最常被引用的權變因子為組織策略 (Delery and Doty, 1996；Youndt *et al.*, 1996)；然而，對於內部權變因子 (internal contingencies) 的討論是相對較少的。所謂內部權變因子是指人力資源管理系統所包含的一些要素，如人力資本的類型、HRM 流程、HRM 活動、策略性 HRM 效能等 (Richard and Johnson, 2004)。

人力資源管理的目的在於以合理有效的管理制度，促使有限的人力資源發揮最大的效益；因此，從互補理論 (complementarity theory) 的觀點來看，單一項有效的人力資源管理活動，仍需組織中其他管理活動的配合。因此，當組織執行某項高績效工作活動時，此活動是否能為組

織帶來效益的提升，組織中其他支援性、互補性活動將扮演重要的關鍵角色。Yang (1998) 在其研究 HR 活動與 HR 系統交互作用對組織績效影響的關係中發現，若組織處於高績效 HRM 系統時，採行某項高績效工作活動時，能為組織帶來顯著的正向效益。

除此之外，從資源基礎理論來看，組織資源要能夠產生持久性的競爭優勢必須具備四個要件——有價值的、稀有的、不易模仿與無法替代的 (Barney, 1991)。從過去實證研究可知，高績效工作活動確實能為組織帶來效益，因此具有「有價值」與「稀少」的特性。然而，在不易模仿與無法替代性上，Wright *et al.* (1994) 認為，可以由因果模糊來強調資源的不易模仿，與路徑依賴來解釋人力資源無法替代的特性。因此，組織內人力資源管理活動的系統觀，即各項人力資源活動間必須兼顧互補性與一致性，即說明人力資源管理活動間的因果模糊與路徑依賴。

由上述討論可知，在討論高績效工作活動與組織人力資源管理效能的關係時，人力資源管理活動的內部一致性為人力資源管理系統的重要內部權變因子，會對二者關係造成影響。因此提出研究假設：

假設 3：組織採行高績效工作活動，且各項系統愈趨一致時，則人力資源管理效能也愈佳。

2.4 三個觀點的比較

綜合上述討論，策略性人力資源管理的三種理論架構，對於人力資源管理活動與組織績效關連性的討論，各有不同的討論觀點，如圖 1。普遍性觀點，主要是討論高績效工作活動與績效間的直接效果；構形觀點則從內部活動一致性出發，討論人力資源管理活動內部契合度與績效的直接效果；權變觀點則試圖找出影響高績效工作活動與績效關係間的權變因子，找出其調節效果。

雖然三種觀點的理論基礎與關心的焦點有所差異，但其實都是用以說明策略性人力資源管理活動對組織所帶來的效益分析。普遍性觀點強調 HPWP 為組織所帶來的效益，可做為提升人力資源管理活動在組織中價值創造的功效。然而，儘管 HPWP 與生產力、財務績效有顯著的正面效果，但卻僅有 13% 的美國公司有實際執行。當組織有傳統的工作措施、已建立的溝通模式和信任發展、清楚的工作角色等等，這些發展透過不斷的執行而形成習慣，妨礙新工作措施的引進。在面對變革時，因忘掉舊有措施會產生相關成本(如沈入成本、舊有措施績效等)，所以在執行新措施的一開始可能相較舊有措施產生更差的績效表現，因而降低企業採取新措施的意願，此時團體行為將成爲一個關鍵因素。

除此之外，因成功的個別措施易為外界所模仿而失去競爭優勢。若採集體的相互關聯措施且融合公司固有文化，其間所造成集體措施和績效間的模糊性更是不易為他人所模仿，進而為公司創造競爭優勢 (Pil and MacDuffie, 1996)。由上述我們可知，若欲提升組織績效，採取集體措施或互補措施，其效果更為顯著，此種觀點即可從構形觀點做為其理論基礎。

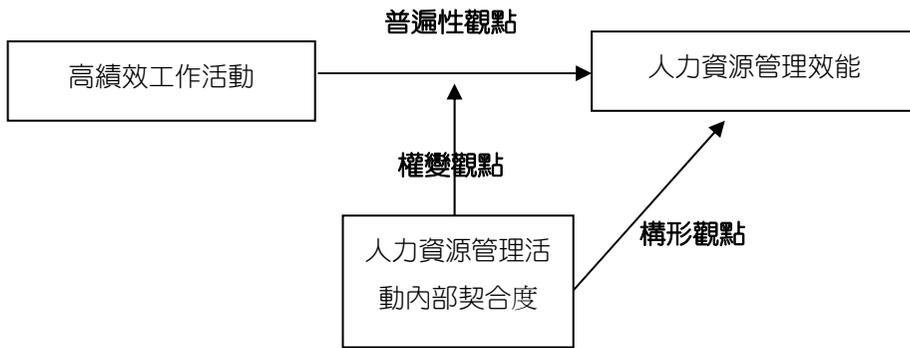


圖 1 三種策略性人力資源管理理論觀點之比較圖

從權變觀點來看人力資源管理在組織的運用模式，強調策略性人力資源與組織間的互動關係。雖然普遍性觀點與構形觀點已能解釋組織中的部份現象，但是二個觀點皆缺少「交互作用」的討論。交互作用的討論會牽涉到人力資源管理活動「綜效」的產生。因此，權變觀點可以協助我們用以解釋為何相同活動在不同公司或情境下，會產生不同的效果。究其原因，即是有所謂「權變因子」的干擾效果。

因此，雖然三種觀點所討論的焦點有所不同，但在複雜的組織環境中，應各有其適合的解釋現象。然而，三者觀點各自的解釋力為何，仍是一個有待驗證的問題。

3. 研究設計

3.1 樣本資料

本研究選定臺灣地區之大型製造業廠商作為研究對象。樣本來源為中華徵信研究所蒐集之員工人數大於 100 人之 1,236 家廠商，以郵寄方式發放問卷。由於本研究設計為自評問卷，為了避免發生同源偏差的問題 (common method bias)，問卷調查對象為各公司人力資源部門主管及直線部門主管，每家公司發放二份問卷。請人力資源部門主管填寫有關人力資源管理措施的題項，並請人力資源部門主管轉交一份問卷給直線部門主管填寫人力資源管理效能的題項，填答後個別將問卷寄回。問卷自直線部門主管回收 242 份，人力資源主管回收 270 份，配對成功之有效問卷共 238 份，有效回收率為 19.7%。本研究之回收率，相較於類似研究之回收率，如黃家齊 (民 88) 跨產業調查人力資源管理系統內部契合與組織績效關聯之研究，回收率為 11.4%；Delery and Doty (1996) 單一產業研究，回收率為 21%，本研究回收率在可接受之範圍。

3.2 衡量工具發展

本研究是參考文獻建立問卷，資料取得則採問卷調查方式進行，以瞭解人力資源管理活動的實務現況。

3.2.1 人力資源管理活動

本研究將人力資源管理系統分為招募甄選、訓練發展、績效評估、薪資福利與勞資關係五大系統，針對各系統中各項管理活動是否採行高績效工作活動進行調查，以做為衡量企業現行人力資源管理活動之實行狀況。

衡量題項乃是參考 Arthur (1992)、Delery and Doty (1996)、Huselid (1995)、Pfeffer (1994) 等學者之衡量題項修改而成。其中招募與甄選之衡量題項有六題；訓練與發展有六題；績效評估與管理有六題；薪資與福利有七題；勞資關係有四題，總共有二十九個題項。各衡量題項皆以李克特 5 點量表 (Likert Scale) 詢問填答者對於其服務的公司在人力資源管理各措施的使用程度。1 表示從不執行，5 表示總是執行，數字愈大表示執行愈完善。

問卷回收之信度結果顯示於表 2。整體來看，人力資源管理活動的 Cronbach's α 值為 0.95，其下各構面除了招募甄選的 Cronbach's α 值為 0.8 外，其餘各構面的 Cronbach's α 皆大於 0.85 以上，顯示本份問卷具有相當程度的內部一致性。

3.2.2 人力資源管理系統內部契合

由於內部契合 (internal fit) 是指組織中人力資源管理系統內各項活動間彼此配合一致的程度 (Schuler, 1989)，因此本研究所討論的內部契合度是關注組織中人力資源管理活動之間是否有差異的問題。在操作化內部契合度的過程中，首先分別計算五大人力資源管理活動的平均水準，再分別計算各項人力資源管理系統間的差距 (取絕對值)，並加總後轉為負值，以作為人力資源管理系統內部契合的指標。計算公式如下：

$$\text{內部契合} = -\sum |X_i - X_j|$$

X = 各項人力資源管理系統的平均水準

$\forall i$ = 招募甄選、訓練發展、績效評估、薪資福利

$\forall i \neq j; j$ = 訓練發展、績效評估、薪資福利、勞資關係

計算結果，其數值負值越大，則表示該組織各項人力資源管理系統的內部一致性較低；若數值愈趨近於 0，則表示該組織各項人力資源管理系統愈趨於一致，即意謂內部契合度較高。

3.2.3 人力資源管理效能

有關人力資源管理效能的衡量指標仍未有所定論。Huselid *et al.* (1997) 將人力資源管理效能

區分為技術性與策略性兩個構面。技術性人力資源管理，主要在滿足企業外部及內部的利益關係者；相對於技術性人力資源管理，策略性人力資源管理，為一個較創新的概念，包含工作生產力、員工參與及授權、管理人才發展等。因此，本研究以策略性人力資源管理效能為出發點，匯整過去學者所提出的衡量指標 (Negandhi *et al.*, 1985; Delaney and Huselid, 1996)，以員工士氣、人才吸引力、生產力、向心力與離職率做為操作性的衡量指標。

在施測方面，則參照黃家齊 (民 88) 的衡量方式，採自我評估方式，詢問各公司直線主管，與同業中其他公司相較，在此五項目之表現是否優於同業公司。衡量方式以李克特 5 點量表詢問填答者是否同意此五項指標優於其也同業。5 表示比同業好很多，1 表示比同業差很多。

為了進一步將此五項衡量指標匯總為該公司的人力資源管理效能，遂進行因素分析。因素分析結果萃取出一個因子，解釋變異為 56.30%，故將其命名為人力資源管理效能。因此本研究計算五項指標的平均數，以作為人力資源管理效能之分數。且其 Cronbach's α 值為 0.85，顯示此構面題項內部一致性佳。

3.2.4 控制變項

研究中包含三個控制變項，分別為組織規模、營業額與產業別。組織規模與營業額分別取對數，以作為後續分析。產業別則以 2 個虛擬變項代表樣本中所包含的 3 個產業，分別為科技業、服務業 (運輸業、進出口貿易及樣本之自行歸類)、傳統製造業 (石化/化工業、食品業、紡織業、鋼鐵/機械業、交通工具/零件、營造/建築業、及樣本之自行歸類)。

4. 資料分析結果

4.1 普遍性觀點假設檢定

表 2 中顯示研究變項之平均數、標準差、信度係數以及相關分析結果。相關分析結果顯示，五項人力資源管理活動皆與人力資源管理效能(士氣、人才吸引、生產力、向心力、離職率)有顯著的正相關。此結果顯示，當企業投入於招募甄選、訓練發展、績效評估、薪資福利與勞資關係的人力資源管理系統時，可以提升組織效能，此結果初步支持研究假設 1。

本研究進一步以階層迴歸分析法 (hierarchical regression) 進行資料分析。然而，由表 2 可知，各項人力資源管理活動間並非相互獨立，為了避免共線性相關問題之發生，參考黃家齊 (民 88) 與 Delery and Doty (1996) 的做法，將 HR 效能作為依變項，先將控制變項 (員工人數、營業額、產業別) 置入迴歸式自變項中，再將五項人力資源系統個別的單獨置入自變項中，分析結果如表 3。研究結果發現，招募甄選 ($\Delta R^2=.107$, $F=8.46$, $p<.001$)、訓練發展 ($\Delta R^2=.168$, $F=13.02$, $p<.001$)、績效評估 ($\Delta R^2=.188$, $F=13.64$, $p<.001$)、薪資福利 ($\Delta R^2=.256$, $F=20.86$, $p<.001$) 與勞資關係 ($\Delta R^2=.156$, $F=12.05$, $p<.001$) 的五項人力資源管理系統對於 HR 效能解釋變異均有增

表 2 研究變項之平均值、標準差、及相關分析表

	平均值	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.HR 效能	3.55	0.66	(.85)							
2.招募甄選	3.70	0.69	.34**	(.80)						
3.訓練發展	3.53	0.69	.42**	.69**	(.85)					
4.績效評估	3.73	0.72	.46**	.61**	.68**	(.87)				
5.薪資福利	3.52	0.73	.53**	.62**	.66**	.75**	(.86)			
6.勞資關係	3.49	0.91	.42**	.54**	.64**	.62**	.70**	(.85)		
7.HR 系統內部契合	-17.95	5.85	.19**	.26**	.30**	.31**	.31**	.37**		
8.員工人數	2.58	0.58	.07	.19**	.25**	.11	.22**	.19*	.09	
9.營業額	9.30	0.83	.17*	.17*	.22**	.13	.24**	.18*	.07	.75**

註：括弧內為 Cronbach α 值；員工人數、營業額 b 為取 log 後數值；* $<.05$ ，** $<.01$ 。

表 3 人力資源活動對 HR 效能之階層迴歸分析結果

變項	HR 效能 B(β)						
	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5	模式 6	模式 7
截距項	2.05**	.98	.87	.60	.93 ⁺	1.25 [*]	.462
員工人數	-.15 (-.13)	-.20 ⁺ (-.17)	-.23 [*] (-.20)	-.15 (-.13)	-.20 ⁺ (-.17)	-.20 ⁺ (-.18)	-.21 (-.18)
營業額	.21 [*] (.26)	.20 [*] (.25)	.19 [*] (.23)	.18 ⁺ (.22)	.15 [*] (.18)	.19 [*] (.24)	.17 (.27)
產業別	-.03 (-.05)	.02 (.05)	.04 (.05)	.06 (.07)	.04 (.05)	.01 (.02)	-.06 (.08)
招募甄選		.32** (.34)					
訓練發展			.41** (.43)				
績效評估				.41** (.45)			
薪資福利					.48** (.53)		
勞資關係						.30** (.41)	
HPWP							.54** (.52)
F	2.62 ⁺	8.46**	13.02**	13.64**	20.86**	12.05**	19.72**
R ²	.037	.144	.206	.226	.293	.193	.282
$\overline{R^2}$.023	.127	.190	.210	.279	.177	.268
ΔR^2		.107**	.168**	.188**	.256**	.156**	.244**

註 1： $\overline{R^2}$ 為調整後的 R²； ΔR^2 為模式比較後所增加的 R²。

註 2：⁺p $<.10$ ；*p $<.05$ ；**p $<.01$

註 3：B 為迴歸係數估計值， β 為標準化後的迴歸係數

加，且達顯著水準。

其中，招募甄選 ($\beta=.34, p<.001$) 與 HR 效能有顯著的正向關係；此結果說明，當組織中有完善的招募甄選流程，如具信效度的甄選工具、甄選訓練、重視應徵者與組織配適 (P-O fit)... 時，則可有效提升組織效能。在訓練發展方面，結果顯示，組織願意投資於員工的訓練與發展活動時，也可有效改善組織效能 ($\beta=.43, p<.001$)。績效評估部份，若組織能採行雙向的績效考評，如目標管理、績效回饋、考評制度檢視...等，組織效能也能獲得改善 ($\beta=.45, p<.001$)。在薪資福利方面，若組織能採行具競爭力的薪資福利分享方案，如激勵性報酬、高於同業的薪資福利水準、結果導向的給薪標準，對於組織效能有正向的助益 ($\beta=.53, p<.001$)。在勞資關係方面，結果也顯示，當組織能提供員工安全感時，如員工參與、申訴管道、勞資會議，則組織效能也能有所改善 ($\beta=.41, p<.001$)。

上述五項人力資源管理措施皆對於組織效能有所助益。其中，又以具競爭力的薪資福利措施對於組織效能的提升最為顯著 ($\beta=.53$)，且其改變的解釋變異也最高 ($\Delta R^2=.26$)。此結果說明，在各項人力資源管理系統中，組織若欲有效且顯著的改善組織效能，首要任務可以從薪資福利上著手，建立一個相較於同業具有競爭力的薪資福利結構，可以有效改善組織對人才的吸引力、向心力及離職率。

為了進一步檢驗研究假設 1，將所有人力資源系統同時置入迴歸式中，發現人力資源管理系統對 HR 效能的解釋變異量較控制變數提高 27% ($p<.001$)，且解釋變異量之提高亦達顯著水準。因此，此結果支持假設 1，說明高效能的人力資源管理活動與人力資源管理效能存在顯著的正向關係。

4.2 構形觀點假設檢定

為了檢驗構形觀點內部一致性的假設，同樣以階層迴歸法進行分析。置入控制變項後，將組織人力資源各項活動的內部契合程度加入迴歸式之自變項中，以觀察解釋變異的改變。研究結果發現，HR 內部契合對於 HR 效能的解釋變異提高了 2%，且其解釋變異之提高亦達顯著水準 ($\Delta R^2=.020, F=3.06, P<.005$)。其中，HR 內部契合程度與 HR 效能存在正向關係 ($\beta=.14, p<.005$)，此結果支持研究假設 2，當組織各項 HR 管理系統的內部一致性愈高時，則組織效能愈佳。因此，當組織在投入各項 HR 活動時，必須兼顧各系統間的內部契合度，使組織中各項人力資源活動統合在單一的人力資源政策下運作，才能獲致各項活動間的互補效果。

4.3 權變觀點假設檢定

為了檢驗本研究所提出內部契合度對於高績效管理活動效能的影響，本研究在模型四中加入高績效管理活動與內部契合度的交互作用項，以觀察此調節效果是否存在。由表 5 分析結果可知，高績效管理活動與內部契合的交互作用項達顯著水準 ($\beta=.113, p<.1$)，此結果支持研究假

表 4 HR 內部契合對 HR 效能之階層迴歸分析結果

變項	HR 效能 B(β)			
	模式 1		模式 2	
截距項	2.05 **		2.24 **	
員工人數	-0.15	(-.13)	-0.16	(-.13)
營業額	.21 *	(.26)	.21 *	(.26)
產業別	-0.03	(-.05)	-0.02	(.05)
HR 內部契合			.02 ** (.14)	
F	2.62 ⁺		3.06*	
R ²	.037		.057	
$\overline{R^2}$.023		.039	
ΔR^2			.020*	

註 1：R² 為調整後的 R²； ΔR^2 為模式比較後所增加的 R²。

註 2：+p<.10；*p<.05；**p<.01

註 3：B 為迴歸係數估計值， β 為標準化後的迴歸係數

表 5 HR 內部契合對高績效工作活動與人力資源管理效能之調節效果

變項	HR 效能 B(β)							
	模式 1		模式 2		模式 3		模式 4	
截距項	2.053 *		2.244 **		.457		.500	
員工人數	-0.153	(-.134)	-0.155	(-.134)	-0.211 *	(-.183)	-0.208 *	(-.181)
營業額	.210 *	(.263)	.209 *	(.262)	.166 *	(.208)	.163 *	(.204)
產業別	-0.022	(-.038)	-0.017	(-.023)	-0.057	(.076)	.051	(.068)
內部契合度 (Fit)			.041 * (.142)		.001 (.002)		.050 (.017)	
高績效管理活動(HPWP)					.543 ** (.522)		.544 ** (.523)	
HPWP × Fit							.073 ⁺ (.113)	
F	2.622 ⁺		3.060*		15.697**		13.825**	
R ²	.037		.057		.282		.294	
$\overline{R^2}$.023		.039		.264		.273	
ΔR^2	.037		.020		.224		.012	

註 1：R² 為調整後的 R²； ΔR^2 為模式比較後所增加的 R²。

註 2：+p<.10；*p<.05；**p<.01

註 3：B 為迴歸係數估計值， β 為標準化後的迴歸係數

註 4：HPWP×Fit 即為二者的交互作用

設 3；說明高績效工作活動與人力資源管理效能間的關係會受到 HR 內部契合度的調節。爲了進一步了解高績效工作活動與內部契合間的關係，採用 Aiken and West (1991) 的建議，將 HRM 活動及內部契合程度，以高／低於平均數一個標準做爲基準，分成兩個群體—高分組與低分組，繪出交互作用圖，結果如圖 2。由圖 2 可知，組織內部 HR 契合度高的情況下，會加強高績效工作活動對 HR 效能的正向影響。此結果亦支持研究假設 3。

除此之外，爲了更進一步釐清 HR 內部契合度的調節效果，將此二個高低分組群分別進行階層迴歸分析，以觀察高績效人力資源管理活動在不同內部契合度中，對於 HR 效能的影響是否有所差異，分析結果如表 6。

由表 6 模式 1 與模式 2 可知，當組織 HR 內部契合度低時，高績效人力資源管理活動對於 HR 效能的影響並不顯著 ($\beta=.14, p>.1$)；此結果說明，即使組織中部份人力資源管理活動爲高績效工作活動，但若各項人力資源管理系統未能加以統合，兼顧各系統間的內部契合度，則高績效工作活動對於組織效能的改善較不顯著。由表 6 之模式 3 與模式 4 中發現，若組織 HR 系統處於內部契合度高的情境下，則人力資源管理活動對於 HR 效能有顯著且正向的影響 ($\beta=.45, p<.005$)，其解釋變異提高 20%，且達顯著水準。此結果說明，若組織處於各項 HR 活動能相互配合的情境之下，則高績效工作活動對於組織效能的改善是有所助益的，此結果支持本研究假設 3，若組織能採行高績效工作活動，且各項 HR 系統內部契合度亦高時，則人力資源管理效能亦佳。

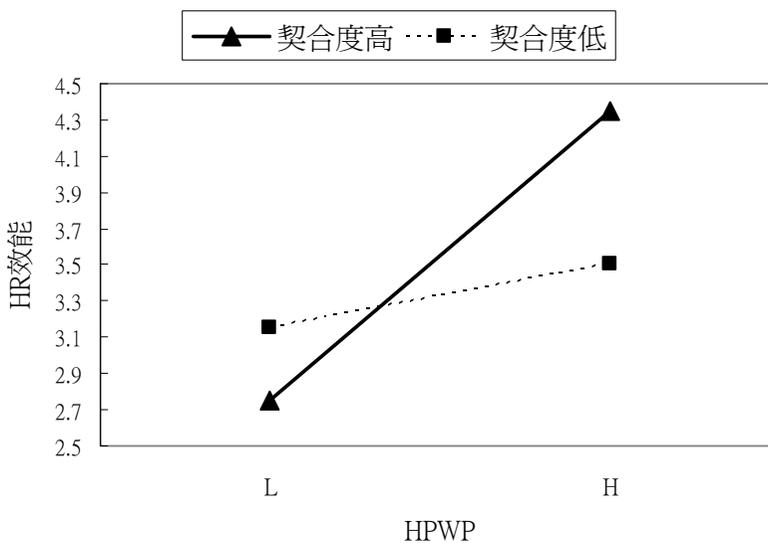


圖 2 HRM 活動與內部契合度的交互作用圖

表 6 HRM 活動在不同契合度下，對人力資源管理效能之階層迴歸分析結果

變項	HR 效能 B(β)			
	內部契合度低(N=36)		內部契合度高(N=34)	
	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4
截距項	-.220	-.472	1.138	-1.083
員工人數	-.809* (-.856)	-.786* (-.832)	-.840 + (-.629)	-.770 + (-.577)
營業額	.646* (.890)	.607* (.836)	.470 (.571)	.417 (.507)
產業別	-.182 (-.249)	-.139 (-.189)	.180 (.249)	.206 (.285)
HRM 活動		.139 (.145)		.631* (.452)
F	5.742*	4.414*	1.339	2.63*
R ²	.408	.424	.149	.350
$\overline{R^2}$.337	.328	.038	.232
ΔR^2		.016		.201*

註 1： $\overline{R^2}$ 為調整後的 R²； ΔR^2 為模式比較後所增加的 R²。

註 2：+p<.10；*p<.05；**p<.01

註 3：B 為迴歸係數估計值， β 為標準化後的迴歸係數

除此之外，由表 6 結果可發現（模式 1 與模式 3 之比較），當組織處於人力資源管理活動契合度較低的情境時，則控制變數對於人力資源管理效能的解釋變異高達 34%且達顯著水準 (F=5.742, p<.005)。其中，員工人數與人力資源管理效能為負向關係 (β =-.856, p<.005)，此結果可能與組織結構有關。許士軍 (民 78) 提出組織結構的觀點，組織成立之初，組織結構可能非常簡單；但隨著業務的發展，工作人員增多，組織逐漸擴大，必須進行分工。隨著分工較細而增加水平部門，也需垂直的監督階層，因而使結構更加複雜。因此，當員工人數增加，組織結構進行調整，而組織中的各項人力資源活動未能加以整合，可能會造成員工士氣及向心力降低，進而影響生產力，對組織人力資源管理效能有負面的影響。

5. 討論與建議

本研究主要針對策略性人力資源管理的主要三個理論觀點進行實證分析與討論。研究結果發現，三種理論觀點的研究假設皆獲得支持，對於人力資源管理活動與組織績效關的連結，有其理論連結上的貢獻。在普遍性觀點中，五項人力資源管理系統都與人力資源管理效能有正向關係，此結果說明，當企業採行高績效工作活動時，則可以帶來較佳的組織績效。其中，又以薪資福利與績效評估對於組織人力資源管理效能的影響較大，其結果與 Delery and Doty (1996) 的結果類似—普遍性觀點實證結果發現，利潤分享、結果導向的評估，對於組織績效有較顯著

的正向影響。

上述結果可與公平理論與激勵理論相連結。組織是由許多工作者共同組合而成，而人力資源管理在於利用各項管理活動，促使組織中所有工作者的能力發揮最大，以達成組織目標。此時，誘發組織中所有工作者朝向組織共同目標前進，將成為企業成功的關鍵因素；因此，薪資福利將成為誘發員工行為的關鍵性活動。然而，在薪資福利獎酬分配上，與公平理論有關鍵性的連結。唯有使組織中員工對於獎酬分配達到內外部公平，組織的向心力與離職率才能穩定；此時，薪酬獎賞就必須與績效考評進行連結，以促使員工對於獎酬結果感到合理。

因此，在實務上，當組織為了改善員工的態度（如員工士氣、向心力）及行為（如生產力、離職率）時，為了將資源做最有效的利用，從普遍性觀點，則人力資源管理部門應該從薪資福利與績效評估制度著手，藉由薪酬與績效考評的連結，引導員工的行為，並於組織中感到內部公平。除此之外，由於人力資源管理活動也可為組織帶來持久性的競爭優勢（Wright *et al.*, 2002），此時人才吸引力亦是關鍵之一。因此，相較於其他競爭公司，為了吸引優秀的人才，企業亦可從薪資福利與績效給薪著手。

在構形觀點中，人力資源管理系統的內部契合與組織績效有顯著的正相關，其結果與 Arthur (1992)、Huselide (1995)、MacDuffie (1995) 的觀點一致。其結果說明，組織中各項人力資源管理系統必須相互連結與配合，建立其一致性與系統觀，發揮人力資源管理活動的綜效。此結果可做為企業在擬定各項人力資源管理活動時的參考，將各項單獨的人力資源管理活動統合於單一策略或目標之下，使其發揮最大的效用，而非造成彼此的衝突與對立。

在權變觀點中，本研究發現，組織中各項人力資源管理活動的契合度是影響人力資源管理活動與人力資源管理效能的內在權變因子。也就是說，當組織內各項人力資源管理活動的契合度愈高的情況下，相較於低契合度的情況，執行高績效工作活動所帶來的效益是較大的。其結果相較於之前學者 (Delery and Doty, 1996；Youndt *et al.*, 1996) 著重於與組織策略間連結的外部權變因子，提出權變學派另一種討論的觀點。

因此，權變觀點將普遍性觀點與構形觀點進行整合。理論主張，普遍性觀點所強調的高績效工作活動可以導致較佳的組織績效，與構形觀點所主張的殊途同歸似乎有所衝突；其實不然，從權變觀點可知，當組織執行高績效工作活動時，同時，組織中各項人力資源活動又能加以配適，所創造出的組織效益是最大的。由此可知，三種理論基礎對於人力資源管理的價值都提供一個有效解釋的觀點。在人力資源部門日漸轉型為組織策略夥伴的觀點下 (Brian and Barry, 1996)，為了強化人力資源管理活動與人力資源管理效能間的關係，人力資源部門必須從組織需求出發，確認組織的人力資源管理策略，將各項活動統籌於單一原則與策略之下，將可收各項人管活動之綜效。

除此之外，本研究在討論權變點時，將樣本區分為高契合度與低契合度二群體，在分析過

程中發現一個有趣的現象。當組織處於人力資源管理活動契合度低的情境下，控制變數對於人力資源管理效能的解釋力高達 34%，此結果可能隱含「組織結構」可能也是影響人力資源管理活動與組織績效的權變因子。然而，受限於本研究設計之初並未考量此變數，因此對於此變數的討論未能詳盡。建議後續研究可針對此部份，考量組織結構的不同構面，如 Robbins (1996) 所提組織結構三構面—複雜化、正式化、集權程度，討論其對人力資源活動與組織績效連結的影響。

在研究貢獻上，由於過去有關三種 SHRM 的理論驗證多著重於單一理論 (Macky and Boxall, 2007; Verburg *et al.*, 2007)，從某一理論觀點進行假設推導與驗證，忽略三個理論觀點的同時比較。在解釋人力資源管理活動價值的討論中，三種觀點各有其支持者，也各有實證研究。然而，此三者競爭理論 (competing theory) 在單一情境中，其解釋能力為何，此類研究是較少的。回顧過去相關文獻，僅有 Delery and Doty (1996) 曾經針對三個理論進行驗證；然而，其研究以銀行放款人員 (single industry, single job) 做為理論驗證的樣本來源，其結果是否適用於其他產業、其他工作者都受到限制 (Delery and Doty, 1996)。本研究以跨產業、公司別進行分析，實證結果說明普遍性觀點、構形觀點與權變觀點皆有其存在的價值，有效解釋人力資源管理為組織所帶來的效益，為此三者觀點提供進一步的實證基礎，也延展了此三者觀點的適用性與一般化的能力。

由研究結果發現，在分別檢驗不同理論的假設推論時，普遍性觀點的高績效工作活動對人力資源管理效能的解釋變異為 24%，而構形觀點為 5.2%，權變觀點則高達 39.8%，說明三個理論皆有其可以解釋組織現象的能力。在三個理論的同時比較過程 (相同迴歸式中)，由其迴歸係數可看出，普遍性觀點的解釋力較其他二者為佳。從普遍性觀點，再次驗證人力資源管理活動價值創造的過程。由此也可提醒企業管理者，人力資源活動的規劃與執行與組織效能有直接的關係；因此，人力資源活動在公司中應受到重視，以維持企業持久的競爭力。

然而，雖然構形觀點與權變觀點的迴歸係數較小，但其解變異的增量皆達顯著水準，因此仍可做為說明人力資源管理成效的理論觀點之一。由此可知，在高績效活動之外，企業為了達到人力資源管理活動間的綜效，亦必須重視各項活動間的一致性與相互支援性，以收更大之效益。

本研究在構形觀點的操作過程，與以往常用的理想型 (ideal-typical) 差異比較法有所區別 (黃家齊, 民 88; Delery and Doty, 1996, Verburg *et al.*, 2007)。如同 Delery and Doty (1996) 實證結果發現，使用理想型差異比較法無法獲得構形觀點核心價值的「殊途同歸 (equifinality)」結果。Verburg *et al.* (2007) 的理想型差異比較實證也無法獲得支持。然而，本研究所採用內部契合觀點，亦即各項 HR 功能別比較法，進一步證實構形理論的觀點。意即，從類型學 (typology) 的觀點，當各項 HR 功能間的類型 (type) 愈趨一致時，則組織的效能也愈佳。

在研究限制上，由於本研究為跨產業別的資料，因此在績效衡量指標上為主觀的自評結果，缺乏客觀指標，為研究限制之一。然而，由於本研究主要探討高績效工作活動對於人力資源管理效能之影響，且為跨產業之研究，故其客觀指標，如離職率、生產力等指標，可能因產業別或產業特性之不同，無法客觀呈現如數據上之客觀性，故使用自評有其適用性。因為自評對象為直線主管，且要求與同業進行比較，故較客觀數據更能呈現公司的產業狀況。

其次，在資料蒐集上，本研究為橫斷面研究，因此無法討論各項人力資源活動的長期效應，建議未來研究可從長期追蹤，進行縱貫性研究 (longitudinal studies)。另外，高績效工作活動確實可為組織帶來效益，但相對的，也有成本考量 (Aghazadeh and Seyedian, 2004)；然而，本研究在討論二者關係時，並未將人力資源管理活動的成本加以考量，可能有高估其影響結果的顧慮。因此建議未來研究，在討論人力資源管理活動與組織績效間的關係時，必須將成本的概念納入考量。

參考文獻

- 許士軍，管理學，台北：東華出版社，民國78年。
- 陳世哲、許淑君，「競爭策略、人力資源管理系統與組織績效之研究」，亞太管理評論，第四期第四卷，民國88年，413-429頁。
- 黃家齊，「人力資源管理系統內部契合與組織績效之關聯性研究」，中山管理評論，第八卷第三期，民國88年，511-536頁。
- 黃家齊、顧萱萱，「人力資本投資與組織績效」，1999海峽兩岸財經與商學研討會論文集，中國蘇州：蘇州大學，民國88年，385-400頁。
- Aghazadeh, S. and Seyedian, M., "The High-performance Work System: Is It Worth Using?" *Team Performance Management*, Vol. 10, 2004, pp. 60-64.
- Aiken, L. S. and West, S. G., *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, CA:Sage, 1991.
- Allen, M. R. and Wright, P. M., "Strategic Management and HRM," unpublished manuscript, CAHRS Working paper, 2006.
- Arthur, J. B., "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 45, 1992, pp. 488-506.
- Bacharach, S., "Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation," *Academy of Management Review*, Vol. 14, 1989, pp. 496-515.
- Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17,

- 1991, pp. 99-120.
- Beatty, R. W. and Varma, A., "An Empirical Study of High Performance Work Systems: Implications for Practitioners," paper presented at the Human Resource Planning Society Research Symposium, Cornell University, June 10-13, 1997.
- Becker, B. and Gerhart, B., "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No.4, 1996, pp. 779-801.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A., "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications," *Research in Personnel and Human Resources Journal*, Vol. 16, No. 1, 1998, pp. 53-101.
- Boselie, P. and Dietz, G., "Commonalities and Contradictions in Research on Human Resource Management and Performance," paper presented at the Academy of Management Meetings in Seattle, August 1-6, 2003.
- Boxall, P. and Purcell, J., *Strategy and human resource management*. New York: Pal Grave Macmillan, 2003.
- Brian, B. and Barry, G., "The Impact of Human Resource management on Organizational Performance: Progress and Prospects," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No.4, 1996, pp.779-802.
- Collins, "How HR Practices Can Improve Your CPA Firm's Value and Profitability," *Partner's Report*, Vol. 5, 2006, pp. 1-4.
- Delaney, J. T. and Huselid, M. A., "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 1996, pp. 949-969.
- Delery, J. E., "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research," *Human Resource Management Review*, Vol. 8, 1998, pp. 289.
- Delery, J. E. and Doty, D. H., "Modes of Theorizing in Strategic Human Resources Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Prediction," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, 1996, pp. 802-835.
- Delery, J. E. and Shaw, J. D., "The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension," *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 20, 2001, pp. 165-197.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., and Zaim, S. "An Analysis of the Relationship Between TQM Implementation and Organizational Performance; Evidence from Turkish SMEs," *Journal of*

Manufacturing Technology Management, Vol. 17, No. 4, 2006, pp. 829-842.

Doty, D. H., Glick, W. H. and Huber, G. P., "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 1993, pp. 1196-1250.

Drazin, R. and Van de Ven, A. H., "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, 1985, pp. 514-539

Fey, C., Bjorkman, J. and Pavlovskaya, A., "The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, 2000, pp. 1-18.

Gelade, G. and Ivery, M., "The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance," *Personnel Psychology*, Vol. 56, 2003, pp. 383-401.

Groves, K. S., "Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices," *The Journal of Management Development*, Vol. 26, No. 3, 2007, pp. 239-245.

Guest, D. E., "Human Resource Management and Performance: A Review and Research," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, 1997, pp. 263-276.

Huselid, M. A., "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1995, pp. 635-672.

Huselid, M. A., Jackson, S., and Schuler, R., "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 40, 1997, pp. 171-188.

Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, Olson, D., and Strauss, G., "What Works at Work: Overview and Assessment," *Industrial Relations*, Vol. 35, 1996, pp. 299-333.

Lawler, E. E. and Mohrman, *Creating a Strategic Human Resource Organization: An Assessment of Trends and New Directions*, Stanford: Stanford University Press, 2003.

Lepak, D. P., Takeuchi, R., and Snell, S. A., "Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity," *Journal of Management*, Vol. 29, 2003, pp. 681-703.

MacDuffie, J. P., "Human Resource Bundle and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, 1995, pp. 197-221.

Macky, K. and Boxall, P., "The Relationship between High-performance Work Practices' and

- Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, No. 4, 2007, pp. 537-561.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., and Hinings, C. R., “Configurational Approach to Organizational Analysis,” *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 1993, pp. 1175-1195.
- Miller, D. and Friesen, P., *Organizations: A Quantum View*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
- Negandhi, A. R., Eshghi, G. S., and Yuen, E. C., “The Management Practices of Japanese Subsidiaries Overseas,” *California Management Review*, Vol. 27, No. 4, 1985, pp.93-105.
- Osterman, P., “How Common is Workplace Transaction and Who Adopts It?” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 47, 1994, pp. 173-188.
- Pfeffer, J., *Competitive Advantage through People*, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- Pil, F. K. and MacDuffie, J. P., “The Adoption of High-involvement Work practices,” *Industrial Relations*, Vol. 35, No.3, 1996, pp. 423-455.
- Randall, R., Schuler, E., and Jackson, “A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective,” *Management of Review*, Vol. 16, 2005, pp. 11-35.
- Richard, O. C. and Johnson, N. B., “High Performance Work Practices and Human Resource Management Effectiveness: Substitutes or Complements?” *Journal of Business Strategies*, Vol. 21, 2004, pp. 133-149.
- Robbins, S. P., *Organizational Behavior*, 7th ed., Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall Press, 1996.
- Schuler, R., “Strategic Human Resource Management,” *Human Relations*, Vol. 42, No. 2, 1989, pp. 157-184.
- Shepeck, M. A. and Militello, J., “Strategic HR Configurations and Organizational Performance,” *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 1, 2000, pp. 5-16.
- Verburg, R. M., Hartog, D. D., and Koopman, P. K., “Configurations of Human Resource Management Practices: A Model and Test of Internal Fit,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, No. 2, 2007, pp. 184-208.
- Wright, P. M. Dunford, B. and Snell, S., “Human Resources and the Resource Based View of the Firm,” *Journal of Management*, Vol. 27, 2001, pp. 701-721.
- Wright, P. M. and Garnder, T. M., “Theoretical and Empirical Challenges in Studying the HR Practice – Firm Performance Relationship,” in D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow and A. Howard (eds) *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*,

- Chichester: John Wiley and Sons, 2002, pp. 235-257.
- Wright, P. M. and McMahan, G. C., "Alternative Theoretical Perspectives on Strategic Human Resource Management," *Journal of Management*, Vol. 18, 1992, pp. 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., and McWilliams, A., "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 2, 1994, pp. 301-314.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. and McWilliams, A., "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 2, 2001, pp. 301-304.
- Yang, H., "The effects of HR Systems and the Interaction Effects between HR Practices and HR Systems on Firm Performance: A Longitudinal Study," unpublished Ph. D. thesis, University of Minnesota, 1998.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., and Lepak, D. P., "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, 1996, pp. 836-866.
- Youndt, M. A. and Snell, S. A., "Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance," *Journal of Managerial Issues*, Vol. 16, No. 3, 2004, pp. 337-361.