



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

人力資源系統對服務人員組織承諾與角色績效之影響—

以金融業為例

研究生：馮逸藍 撰

指導教授：溫金豐 博士

吳淑鈴 博士

中華民國 九十七 年 六 月

國立中山大學研究生學位論文審定書

本校人力資源管理研究所(企業家人力資源管理)碩士在職專班

研究生馮逸藍(學號:N954150015)所提論文

人力資源系統對服務人員組織承諾與角色績效之影響—以金融業為例  
The Effects of Human Resource Systems on Service Employees'  
Organizational Commitment and Role Performance: The Cases of  
Financial Industries

經本委員會審查並舉行口試，符合碩士學位論文標準。

學位考試委員簽章：

溫金豐  
黃長吉  
何世培  
吳淑鏡

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

指導教授(可免) \_\_\_\_\_

系主任/所長(可免) \_\_\_\_\_

## 致謝詞

Dreams

Catch , build , repair dreams  
With love , patience , forgiving  
Dreams will become ture

這是四年前我用英文寫下的俳句，中國人說有夢最美，逐夢踏實，熟不知逐夢的過程，除自身的努力外，仍需無數的恩人挺力相助，美夢才得以順利成真。

回首恩人星河，首先要感謝的是我的恩師溫金豐博士與吳淑鈴博士，感謝老師們不辭辛勞的高雄台北、新竹台北兩地奔波，定期每個月二次的討論，不厭其煩的細心教導，耐心修改，從研究架構、文獻探討、問卷選擇、統計方法分析到研究結論，無不一一的推敲再推敲，仔仔細細的修改再修改，老師的作學態度與方法，讓學生受益良多，對學生今後的處事方式亦有很大啟示效果。本篇論文得以順利完成，尚要感謝口試委員黃良志博士與陳世哲博士耐心指正，提出寶貴意見，使得本文能更臻完善。謝謝您們，敬愛的老師們！

感謝中山大學師長，尤其是人管所的師長們、行政同仁們，感謝校方能在台北開班授課，感謝各位老師週週高雄台北兩地跑為我們上課，學生才得以完成學業，感謝行政同仁們細心與耐心的服務，我們才得以無憂無慮的進行學習，感謝各位的付出，讓身居台北的我能順利進行學習，完成學業，中山大學的愛將常存於我的生命之中。

再來要感謝台大醫院的劉言彬醫師與林隆君醫師，感謝二位高明的醫術與細心的照顧，尤其在我徬徨於是否該放棄論文寫作的時候，謝謝林醫師的支持，讓我在「隨時會有林醫師照顧」的安心之下，一步步的完成論文。

接下來要感謝好同學、好朋友、好親戚的幫忙！感謝玉滿，在共同學習的路上，我們一起抱怨、一起歡笑、一起學習、一起成長；感謝紫滢在這一年來為大家安排 meeting 相關事宜，辛苦妳了！感謝熙銳、鎂玲、麗婉、毓芳、業雯、百薇、麗蓉、虹樺等人，共同學習的日子，是我人生最大的寶藏之一。感謝大嫂、炫富、雅鈴、家鴻、瑞珠、雨涵、吉祥、紫滢等人不辭辛勞幫我拜託金融服務業同仁填問卷，感謝四百多位幫我填問卷的金融業先進，感謝各位，沒有各位的鼎力相助，我將無力完成這篇論文。

最後，要感謝親愛的家人，感謝爸媽給我勇往直前的處事態度，感謝逸芳帶我進入人力資源管理的有趣領域，感謝兒子的懂事讓我無後顧之憂，感謝老公的照顧與支持，尤其是在手術之後，你的支持與照顧，是我完成學業最大的動力；人生有你們，真的好幸福！

逸藍 2008 年 5 月於台北

## 論文摘要

論文名稱：人力資源系統對服務人員組織承諾與角色績效之影響——以金融業為例

院校系所：國立中山大學人力資源管理研究所

畢業時間及摘要別：九十六學年度第二學期碩士學位論文摘要

研究生：馮逸藍(Yi-Lan Feng) 指導教授：溫金豐(Jin-Feng Uen)博士

吳淑鈴(Shu-Ling Wu)博士

頁數：83

本研究以金融業第一線服務人員為例，探討組織採取高績效工作系統對第一線服務人員之組織承諾、角色內行為與組織公民行為之影響，以作為服務業擬定人力資源策略之參考。本研究採問卷調查法，以金融從業人數較多之銀行、保險、證券三行業之第一線服務人員為範圍，共發放 60 家金融服務業計 480 份問卷，有效回收問卷計 53 家公司、401 份。經統計分析、本研究結論如下：

除利潤分享實務對價值與努力承諾、留職承諾皆無顯著影響力外，其餘六項高績效工作系統實務與價值與努力承諾、留職承諾其中之一、或全部有顯著正面影響力。顯示除利潤分享外，其餘高績效工作系統實務對服務人員之組織承諾有顯著正面影響力。

工作描述實務對角色內行為有顯著之淨影響力；也就是，當組織對工作進行嚴格的定義，服務人員比較容易明確瞭解應該遵守的規範標準與作業流程，而在其自身的行為與提供服務時，亦有明確的標準可遵循，可協助其達成組織的規範與要求；這研究結果顯示高績效工作系統中的工作描述實務對服務人員的角色內行為有顯著正面影響力。

工作描述實務對服務人員的利他人公民行為有顯著之正影響力；明確的工作定義與標準作業流程可以協助服務人員順利進行其業務，達成組織要求，並可提升其工作滿意度，更可使其產生正面的工作態度，而主動幫助同事順利完成工作。此研究結果顯示高績效工作系統中的工作描述實務對服務人員的組織公民行為有顯著正面影響力。

關鍵字：策略性人力資源管理、人力資源系統、高績效工作系統、組織承諾、角色內行為、組織公民行為

## **The Abstract of Thesis**

### **The Effects of Human Resource Systems on Service Employees' Organizational Commitment and Role Performance: The Cases of Financial Industries**

Author : Yi-Lan Feng

Adviser : Dr. Jin-Feng Uen & Dr. Shu-Ling Wu

Abstract

Take service employees of financial industries for example, the purpose of this study is to discuss the effects of human resource systems on service employees' organizational commitment and role performance. Moreover, the result of this study will be the reference for service industries to make their human resource management policies.

The questionnaire survey was adopted for the study. The samples are the front-line service employees of financial industries of Taiwan. There were totally 480 questionnaires were released, and 401 of them are valid samples. Through statistics analysis, the main results of the study are:

1. Except profit sharing, other practices of high performance work system have positively influential effect on value and effort commitment, effort commitment or both of value and effort commitment and effort commitment. Moreover, except profit sharing, other practices of high performance work system have positively influential effect on commitment of service employees.
2. Job descriptions have positively influential effect on in-role behavior. Therefore, Job descriptions could make service employees easy to follow the code of conduct and operation processes. One of this research result is one practice of high performance work system has positively influential effect on in-role behavior.
3. Job descriptions have positively influential effect on OCBI-behaviors that immediately benefit specific individuals and indirectly through this means contribute to the organization. On the other hand, job descriptions could make service employees easy to achieve the requests of organization. Moreover, it could make service employees get positive attitude and free-will to help colleagues. One of this research result is one practice of high performance work system has positively influential effect on organizational citizenship behavior.

Based on the above conclusions, this study offers some suggestions as the references for the service industry.

Key Words : strategic human resource management, Human resource system, high performance work system, organization commitment, in-role behavior, organizational citizenship behavior



# 目 錄

第一章	緒論.....	1
第一節	研究背景.....	1
第二節	研究動機.....	4
第三節	研究目的.....	5
第四節	研究範圍與流程.....	6
第二章	文獻探討.....	8
第一節	策略性人力資源管理.....	8
第二節	人力資源系統.....	12
第三節	組織承諾.....	20
第四節	角色績效.....	29
第三章	研究方法.....	39
第一節	研究架構與研究假設.....	39
第二節	研究變項的操作型定義與衡量.....	41
第三節	資料蒐集方法與樣本特性.....	49
第四節	資料分析方法.....	51
第四章	研究結果.....	52
第一節	高績效工作系統與組織承諾之關係與影響.....	52
第二節	高績效工作系統與角色內行為之關係與影響.....	56
第三節	高績效工作系統與組織公民行為之關係與影響.....	58
第五章	結論與建議.....	62
第一節	結論.....	62
第二節	管理上的意涵.....	65
第三節	研究限制與研究建議.....	66
參考文獻.....		67
附錄一 原始量表.....		77
附錄二 問卷內容.....		80

## 表 目 錄

表 1-1-1 1997~2007 年間各產業生產毛額佔國民生產毛額之比重.....	2
表 1-1-2 2008 年 2 月我國就業者勞動力分布情形.....	3
表 1-4-1 2007 年底我國銀行、保險、證券公司家數統計.....	6
表 2-1-1 策略性人力資源管理的特性與意涵.....	8
表 2-1-2 最佳人力資源管理實務彙整表.....	9
表 2-2-1 美式與日式理想形式組織的特性、策略性成本及利益.....	13
表 2-2-2 市場型與內部型雇用系統之特性.....	14
表 2-2-3 Huselid 和 Delery & Doty 量表內容之比較.....	18
表 2-3-1 組織承諾理論模式之整理.....	24
表 2-4-1 組織公民行為定義彙整表.....	31
表 2-4-2 角色績效問卷構面.....	35
表 3-2-1 高績效工作系統量表.....	42
表 3-2-2 組織承諾量表.....	44
表 3-2-3 組織承諾量表因素分析.....	46
表 3-2-4 角色績效量表.....	47
表 3-3-1 研究樣本發放、回收情形統計表.....	49
表 3-3-2 研究樣本描述性分析表.....	50
表 4-1-1 高績效工作系統對組織承諾相關分析.....	52
表 4-1-2 高績效工作系統對價值與努力承諾之迴歸模型.....	54
表 4-1-3 高績效工作系統對留職承諾之迴歸模型.....	55
表 4-2-1 高績效工作系統對角色內行為相關分析.....	56
表 4-2-2 高績效工作系統對本份行為之迴歸模型.....	57
表 4-3-1 高績效工作系統對組織公民行為相關分析.....	58
表 4-3-2 高績效工作系統對利他人公民行為之迴歸模型.....	60
表 4-3-3 高績效工作系統對利組織公民行為之迴歸模型.....	61
表 5-1-1 高績效工作系統對服務人員之組織承諾有正向影響之驗證結果彙整表.....	63
表 5-1-2 高績效工作系統對服務人員之角色內行為有正向影響驗證結果彙整表.....	64
表 5-1-3 高績效工作系統對服務人員之組織公民行為有正向影響驗證結果彙整表.....	64



## 圖 目 錄

圖 1-4-1 研究流程.....	7
圖 2-3-1 Mowday, Porter & Steers (1982) 的組織承諾前因後果模式 .....	24
圖 3-1-1 研究架構.....	39

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

現代企業面臨瞬息萬變的經營環境，經營者不僅希望員工都能依企業的要求達成任務，更加希望員工能主動積極承擔比其職責更多的責任，能有比預期還好的表現；而這種「員工的行為必須符合組織所要求的標準」及「員工在正式工作要求之外，所從事的無條件自願付出行為，而有助於提升組織效能」即為「角色內行為 (in-role behavior) 與組織公民行為 (organizational citizenship behavior)」，而衡量員工角色內行為與組織公民行為即為角色績效；依實證研究顯示，組織成員能有組織公民行為者，在各方面表現，都優於員工缺乏組織公民行為之組織 (李青芬、李雅婷、趙慕芬編譯，2006)。

Graham (1995) 指出組織的成功因素，決定於組織公民行為的表現，Chattopadhyay (1999) 亦提出組織公民行為已成為組織生存發展的關鍵因素 (胡敏惠，2002)。近年來學者探討員工擁有組織公民行為之原因發現，員工人格特質、工作滿足、組織承諾等因素皆會影響員工組織公民行為之高低。員工性格傾向有親和力、責任感者其組織公民行為為較高，而工作滿足、組織承諾亦和組織公民行為呈現正相關。

前段所稱組織承諾是指個人對組織的認同及希望自己永遠是組織成員的程度。當員工有較正向的組織承諾，就表示員工願意將自己貢獻給組織；因此，組織承諾的行為表現有利於強化員工對組織的向心力，對於組織公民行為有正面的影響作用。

人力資源管理是為達成組織目標，妥善規劃人力資源管理活動或措施，其必須同時考慮人力資源管理實務與企業經營策略、企業文化等相配合，以協助組織達成目標；而高績效工作系統 (High performance work system, HPWS) 則是一套可達到內部最適與外部最適之人力資源管理實務。Jay Barney 更於 1990 年代初期對企業提出建議，認為企業如果要有持續的競爭優勢，必須以企業的資源為基礎，進行思考。這個觀點後來發展成為資源基礎論 (resource-based theory)。資源基礎論者認為資源具有異質性與不可移動性，並強調競爭優勢的資源基礎是策略與組織績效的連接點。Wright & McMahan 認為可以透過四個方向思考人力資源管理實務能否創造競爭優勢：(1) 該項人力資源可以為企業提供價值。(2) 這些人力資源必須是稀少的。(3) 這些人力資源是不可移動的。(4) 這些人力資源是不可取代的 (溫金豐，1998)。

由上述文獻得知，人力資源管理的首要任務就是要能為組織創造員工競爭優勢，而當員工的角色內行為與組織公民行為提升，表示其不僅依規定完成自己份內該進行之工作，更願意積極承擔責任，自願無條件付出，這些行為都將有助於提升組織效能；而當員工的組織承諾提升，表示其強烈相信並接受組織的目標與價值，願意努力以達成組織

利益；所以，當員工的角色行為與組織承諾提升，將能創造具有競爭優勢之員工。

我國服務業在近十年來面臨全球化、自由化、產業變遷、法規大幅變更等嚴峻挑戰，自 1997 年亞洲金融風暴至今已逾 10 年，我國雖安然渡過該次危機，但隨之而來金磚四國的崛起，新興國家的大力吸金效應，卻也使我國經濟受到嚴厲的威脅。除產業外移造成產業空洞化外，相繼亦影響到我國產業的發展；我國工業部門生產毛額佔國民生產毛額由 1997 年的 31.8%逐年下降為 2007 年的 27.5%，而服務業部門生產毛額佔國民生產毛額由 1997 年的 65.7%逐年上升為 2007 年的 71.1%；而 1997~2007 年間，金融服務業的生產毛額佔國民生產毛額約為 10%，佔全國生產毛額極為重要的地位。另依行政院主計處資料顯示，2008 年 2 月底我國服務業從業人員共計 601 萬人，佔全國勞動人口 1037 萬人之 58%；而金融從業人員約 44 萬人，佔服務業人口 601 萬人之 7%，佔全國勞動人口 1037 萬人之 4%。由以上數據觀之，我國服務業從業人員約達全國勞動人口之六成，不僅人數比率高，且生產毛額亦已逐年增加當中，已達國民生產毛額之七成之多。表 1-1-1 說明 1997~2007 年間各產業生產毛額佔國民生產毛額之比重；表 1-1-2 說明 2008 年 2 月我國就業者勞動力分布情形。

表 1-1-1 1997~2007 年間各產業生產毛額佔國民生產毛額之比重

年份	工業 (%)	服務業 (%)	金融服務業 (%)
1997	31.88	65.70	10.08
1998	31.22	66.42	9.91
1999	29.90	67.66	10.11
2000	29.09	68.93	10.04
2001	27.62	70.53	10.26
2002	28.28	69.98	10.45
2003	27.96	70.38	10.56
2004	27.57	70.79	10.52
2005	27.05	71.29	10.43
2006	26.84	71.54	9.98
2007	27.50	71.06	10.04

資料來源：行政院主計處中華民國統計資訊網綜合資訊 (2008)

表 1-1-2 2008 年 2 月我國就業者勞動力分布情形

	人口數(萬人)	結構比
就業者勞動力	1037	100%
農業勞動力	52	5%
工業勞動力	384	37%
服務業勞動力	601	58%
金融服務業	44	4%

說明：結構比為各部門勞動力佔就業者勞動力之百分比

資料來源：行政院主計處人力資源調查統計指標

在競爭激烈的服務業中，第一線服務人員扮演極重要的角色，其為企業與顧客的溝通者，扮演著提供服務、接收資訊、傳遞資訊等重要角色，其所具備的專業能力與服務熱誠為顧客滿意的重要因素，而其積極承擔責任的工作態度，自願無條件付出的行為，都將有助於提升組織效能。

服務業在近十餘年來面臨產業環境巨大變遷，其營運績效除決定於企業經營策略外，顧客滿意度是另一重要的因素；而顧客滿意度決定於第一線服務人員之專業知識、服務態度與解決問題能力等因素。服務業應如何進行人力資源管理措施，以提高第一線服務人員之人力資本，增進其組織承諾與角色績效，以提升企業的競爭優勢，已成為近年來重要的經營策略之一。

本研究將以金融服務業為例，研究採用高績效工作系統對第一線服務人員的組織承諾與角色績效之影響，期望能提供服務業，尤其是金融服務業訂定人力資源策略參考。

## 第二節 研究動機

Porter(1985)提出人力資源政策可以創造組織優良的競爭優勢，因為藉由這些政策，組織可以找到比競爭者優秀的人力並加以發展；而優秀的人力不但可以在主價值鏈上發揮效能，在支援活動上也會有很大的貢獻，企業人力資源實務的品質與競爭優勢的來源有重要的關係。而 Becker & Gerhart (1996) 亦提出：人力資源可能是未來組織維持企業競爭優勢的唯一來源。

而策略性人力資管理 (strategic human resource management, SHRM) 所研究的就是人力資源管理實務對組織績效有高度的重要性。高績效工作系統為一套可達內部最適與外部最適之人力資源管理實務，是藉由特定工作組織和人力資源系統的運用，以提昇組織和員工的績效，一個互補性的系統其產生的效能遠大於個別實務效能的合計。在人力資源管理系統的研究以組織層級較多，過去學者多將研究重心放在人力資源管理系統對組織績效影響之研究，而個人層級之研究相對較少；而組織承諾與角色績效之研究又多以個人層級研究為主，而組織層級研究較少。

正當我國產業結構進行改變的十年，全球經濟環境亦有重大的轉變，全球暖化造成環保議提抬頭、中國市場開放，造成全球資金大挪移，新興市場興起，造成國際糧食、能源價格高漲等問題，這些經營環境的改變，無不造成服務業經營的危機與轉機；服務業該如何提升自身的利基與競爭力呢？尤其是面對全球資金運用活絡的金融服務業，其所面臨的市場，已由往昔的國內市場轉向全球市場，其該如何訂定人力資源政策，才能擁有企業經營利基，化危機為轉機，協助企業達到組織目標呢？過去人力資源議題的研究，或著重於人力資源的功能對員工行為及態度的影響（如：員工的離職意願、工作投入及工作滿意等），其重要目標是減少成本，提升經營績效；或著重於人力資源管理系統、人力資源管理實務對組織績效之研究。但，由於服務業之第一線服務人員如螞蟻雄兵般，是服務業經營成功的基石，而其工作態度與專業能力亦是顧客滿意的重要因素，服務人員之組織承諾與角色績效高低都將表現於其工作態度；故，本研究希望藉由學者們就人力資源管理系統對組織承諾與角色績效之直接與間接影響的各理論與實證研究，再進行探討與驗證，期望能為服務業在訂定人力資源管理策略時，提供一更為明確的方向與建議。

### 第三節 研究目的

基於上述研究動機，本研究之主要目的在了解：服務業採用高績效工作系統，對第一線服務人員的組織承諾及角色績效的影響。期望藉此研究提供服務業訂定人力資源策略之重要參考依據，以提升第一線服務人員對組織的認同、願意為達成組織目標而努力、進而自願從事有助於提升組織績效的行為。茲將研究目的整理如下：

1. 瞭解在服務業，採用高績效工作系統，是否影響第一線服務人員的組織承諾。

高績效工作系統強調人力資源整合性的實務；各實務的效能會藉由各實務間的綜效相互影響，使系統產生之總效能遠大於個別實務效能的合計。所以本研究希望能藉由以台灣金融業為研究對象，進一步分析與釐清採用高績效工作系統，對其第一線服務人員組織承諾是否會有正面之影響效果。

2. 瞭解在服務業，採用高績效工作系統，是否影響第一線服務人員的角色內行為。

服務業提供的是有形的商品和無形的服務，第一線服務人員提供的服務可以分為標準化與客製化二部份，而組織正式規定之事項，即為標準化應予提供之服務內容，第一線服務人員的角色內行為高，則其提供之服務即能達到組織所要求標準化之水準；所以本研究擬釐清採用高績效工作系統對第一線服務人員角色內行為是否會有正面之影響。

3. 瞭解在服務業，採用高績效工作系統，是否影響第一線服務人員的組織公民行為。

服務業進行服務的銷售，通常需以團隊方式進行，第一線服務人員之組織公民行為若高，則其不僅完成本份內應完成之工作，更會於需要的時候提供同事間的協助，所以本研究擬釐清採用高績效工作系統對第一線服務人員組織公民行為是否會有正面之影響。

## 第四節 研究範圍與流程

### 一、研究範圍

依行政院金融監督管理委員會（以下簡稱金管會）組織法第二條定義，金融市場包括銀行市場、票券市場、證券市場、期貨及金融衍生商品市場、保險市場及其清算系統。而金融服務業包括金融控股公司、金融重建基金、中央存款保險公司、銀行業、證券業、期貨業、保險業、電子金融交易業及其他金融服務業（行政院金融監督管理委員會網站）。

依金管會組織法所定義，我國金融服務業從業人員乃以金融控股公司、銀行業、保險業、證券業為大宗，本研究擬以從業人數較多之銀行、保險、證券三行業（含金融控股公司之銀行、保險、證券業）為研究範圍。截至 2007 年底，我國銀行、保險、證券公司計有 270 家，其家數分布如表 1-4-1。

表 1-4-1 2007 年底我國銀行、保險、證券公司家數統計

行業別	本國金融服務業	外商金融服務業	合計
銀行業	35	31	66
保險業	37	13	50
證券業	129	25	154
合計	201	69	270

資料來源：整理自金管會網站資料

### 二、研究流程

本研究的進行方式，分為下列 6 步驟：

1. 確定研究方向：依研究者本身的興趣選擇研究方向與議題，擬定研究動機與目的，並訂定研究主題。

2. 文獻探討：蒐集與研究議題相關的文獻、理論與資料。

3. 研究設計（研究對象、研究方法）：建立研究假設與研究架構，訂定研究對象與研究方法，定義自變項、應變項與中介變項，定義前述變項之構面與操作型定義，問卷設計。

4. 資料收集：本研究採用問卷調查法搜集實證資料，以國內金融業為研究範圍。

5.資料分析：依回收有效問卷，進行整理、分析、彙整與解釋。

6.結論與建議：將研究結果呈現，並對服務業提出研究建議。

本研究流程如圖 1-4-1 所示。

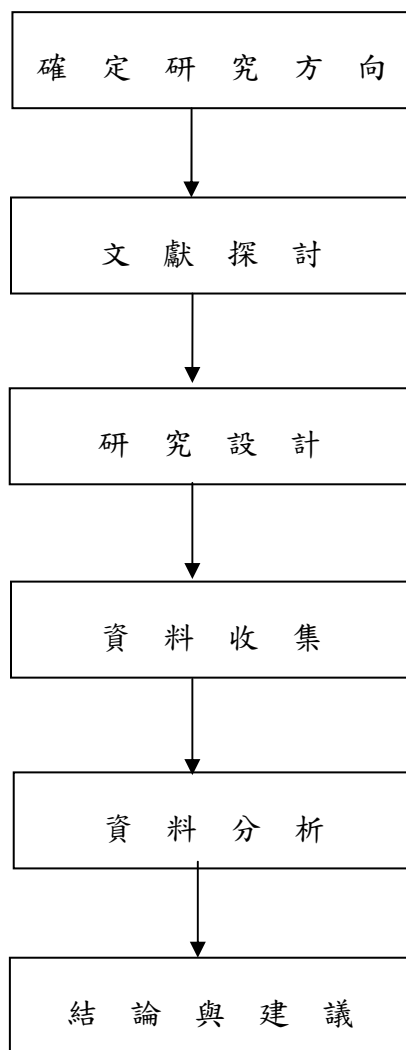


圖 1-4-1 研究流程



## 第二章 文獻探討

本研究之目的為探討服務業採高績效工作系統對第一線服務人員組織承諾與角色績效之影響，以金融業為例；本章將依序就策略性人力資源管理、人力資源系統、組織承諾與角色績效之實證研究文獻進行探討，以作為本研究之理論基礎。

### 第一節 策略性人力資源管理

為達成組織整體的目標，妥善規劃人力資源管理活動或措施的型態 (patterns)。各項人力資源子功能必須透過規劃，使各項行動或角色進行適當的協調整合，以形成一種特定的運作型態；同時必須考慮人力資源管理實務與企業策略的配合，以協助組織達成目標。依 Martell & Carroll (1995) 提出的策略性人力資源管理的特性與意涵，策略性人力資源管理是以長期觀點下，連接人力資源管理及策略規劃、組織績效，並要求直線主管參與人力資源政策制定與推動，其內容詳如表 2-1-1。

表 2-1-1 策略性人力資源管理的特性與意涵

特性	意涵
長期的觀點	建立人力資源使用的多年期計畫。
連接人力資源管理及策略規劃	連結方式：一種是人力資源管理活動可以支援策略推行，而另一種則是人力資源管理者可以主動的影響策略形成。
連接人力資源管理與組織績效	人力資源管理對達成組織目標扮演關鍵性的角色，由於策略的結果是增加企業的經濟價值，策略性人力資源管理應對企業獲利有影響。
直線主管會參與人力資源政策制定與推動	由於人力資源管理的策略性影響，使得人力資源管理的責任會漸漸落在直線主管身上。

資料來源：Martel & Carroll (1995)；黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔 (2007)

策略管理強調以特殊的組織資源來預測組織績效，其中有三種資源是重要的：(1) 實體資源，如資產及技術；(2) 組織資源，如報告結構 (reporting structure) 及文化；(3) 人力資源，個人在組織的特殊知識 (know-how) 及技能 (Hitt & Ireland, 1986; Barney, 1991; 溫金豐, 1998)。

策略性人力資源管理重視人力資源在組織績效中所扮演的角色，特別是重視人力資源的組合為組織競爭力所帶來的綜效。而將對的員工放在對的職務上進行對的工作時，勞動力組合的綜效就產生了 (Ericksen, 2007)。

策略性人力資源管理的研究中，有些學者採普遍性觀點 (universalistic perspective)，

認為有些人力資源實務是普遍有效，組織只要運用這些最佳實務，就能提升組織績效；組織可以透過實施最佳人力資源實務的組合，來提升組織績效；此即為最佳實務（best practice）觀點，而在最佳實務觀點下，隱含的假設為：這些人力資源的實務具有相加性，只要找出各個實務的最佳作法，加以實施便能增加組織績效。

Arthur (1992) 提出最佳人力資源實務為延伸技能訓練、高技能員工的訓練、延伸福利、高薪資、持股政策、工作定義廣泛、員工參與、正式爭議處理、資訊分享、自我管理團隊等十項內容；MacDuffie (1995) 提出招募與雇用、新進員工訓練、熟練員工訓練、情境式薪資、工作團隊、問題解決團隊、員工提案、工作輪調、分權化、狀況化差異化等十項最佳人力資源實務；Youndt et al. (1996) 提出選擇性招募、廣泛訓練、技能本位薪資、群體獎酬、薪資外部公平、行為導向績效評估等六項最佳人力資源實務；Guest (1997) 提出團隊訓練、跨功能訓練、工作輪調、技能基礎薪資、利潤分享、工作相關會議、標竿學習、全面品質管理等八項最佳人力資源實務。就各學者對最佳人力資源管理實務彙整如表 2-1-2。

表 2-1-2 最佳人力資源管理實務彙整表

	甄選	訓練	薪資	績效評估	工作結構
Freund & Epstein (1984)		正式訓練 工作輪調	個人化工時 藍領階級薪資 群體生產獎金 利潤分享 入股計劃		工作擴大化 建議系統 品管圈 態度調查 生產團隊 勞雇委員會
Arthur (1992)		延伸技能訓練 高技能員工的 訓練	延伸福利 高薪資 持股政策		工作定義廣泛 員工參與 正式爭議處理 資訊分享 自我管理團隊
Pfeffer (1995)	選擇性 招募	訓練發展 工作輪調 交互訓練	高薪資 獎勵性薪資 員工入股 薪資壓縮		雇用安全 訊息分享 參與 授權賦能 工作重設計 形式平等主義 內部晉升 自我管理團隊

表 2-1-2 各學者對最佳人力資源管理實務彙整表（續）

	甄選	訓練	薪資	績效評估	工作結構
MacDuffie (1995)	招募與雇用	新進員工訓練 熟練員工訓練	情境式薪資		工作團隊 問題解決團隊 員工提案 工作輪調 分權化 狀況化差異化
Youndt et al (1996)	選擇性招募	廣泛訓練	技能本位薪資 群體獎酬 薪資外部公平	行為導向 績效評估	
Guest (1997)		團隊訓練 跨功能訓練 工作輪調	技能基礎薪資 利潤分享		工作相關會議 標竿學習 全面品質管理
Bae, Chen, & Lawler (1998)	選擇性招募	訓練與發展	績效本位薪資 控制式薪資	任務導向	保障就業安全 團隊工作設計 員工參與 組織文化 員工歸屬感 員工感受評價
Zacharatos, Barling, & Iverson (2005)	選擇性招募	廣泛訓練	變動薪酬		保障就業安全 自我管理團隊與 授權的工作設計 降低位階層級障 礙 資訊分享 轉換型領導 高品質工作及管 理措施的衡量

資料來源：整理自 Youndt (1996)；溫金豐 (1998)；邱艷婷 (2005)；呂家美 (2006)；孫鈴萍 (2004)；王怡文 (2005)

綜合上述最佳實務觀點各學者意見可知，企業因應環境變遷與市場需求，進行人力資源策略的改變，改採重視員工招募、訓練、薪資福利、績效評估與工作結構等人力資源實務，以提升企業競爭力。

在策略性人力資源管理的研究中，亦有學者採用情境觀點 (contingency perspective)，此派學者認為，為了達到有效性，組織的人力資源政策需和組織的觀點、方向相一致，

也就是說，組織的人力資源策略必須和組織整體目標、整體經營策略相配合。例如採用情境觀點的學者指出，人力資源實務必須和組織採用各種不同的策略相配合，並且藉由人力資源實務的實施，會影響組織經營的績效（Delery & Doty, 1996）。

在策略性人力資源管理的研究中，另有學者們採用構型觀點（configuration perspective）來分析人力資源管理實務對組織之影響；此派學者認為，為達有效性，組織必須發展可以達水平最適（亦稱內部最適，組織內部人力資源政策與實務的一致性）與垂直最適（亦稱外部最適，組織人力資源系統與組織其他策略間的一致性）的人力資源系統。

為了達成組織的整體目標，管理者必須依內、外部環境的情勢加以分析，就組織內部優勢與外部機會，訂定適合的策略；而策略性人力資源管理亦為組織經營策略的一環，其不僅可以支持組織各項策略的推展，更能主動影響各項策略的形成。而最佳人力資源實務觀點之研究，認為只要找出各個時務的最佳作法，加以實施便能增加組織績效並提升組織競爭力；這個觀點未能將人力資源管理實務與組織經營策略相結合，亦未能考量各項實務間相互影響所帶來的綜效；而情境觀點之研究，雖已將人力資源管理實務與組織經營策略相結合作考量，惟仍未能包涵各實務間相互影響所造成的綜效加以分析，故本研究將於下一節以人力資源系統的概念，更進一步加以討論人力資源管理系統對組織目標達成所造成之影響。

## 第二節 人力資源系統

由於最佳人力資源管理實務的觀點過度簡化人力資源系統的複雜性，且由策略的觀點，個別實務的探討對於建立資源基礎的競爭優勢效益不大，因為個別的實務通常容易模仿，也就是說人力資源系統必須整合來看，對企業維持長久的競爭優勢才有幫助（Barney, 1995; 溫金豐, 1998），本節將介紹人力資源系統的概念並介紹與本文研究較相關之三種人力資源系統，依序為 Jaeger & Baliga (1985) 提出之美式企業和日式企業人力資源系統、Delery & Doty (1996) 提出之市場型與內部型雇用系統及 Huselid (1995) 提出之高績效工作系統。

### 一、人力資源系統

依資源基礎論的觀點，企業只有以稀有且競爭對手難以模仿的方式才能發展出持久的競爭優勢（Barney, 1986, 1991, 1995）。而 Becker & Gerhart (1996) 認為人力資源系統難以模仿的可能原因有二：第一，目前難以掌握明確機制來瞭解因為人力資源實務與政策相互作用產生的價值；要模仿一個複雜的系統，必須瞭解組成元素間如何互動，這些效應是相加的或相乘的，或者有更複雜的非線性關係，無法瞭解這些系統的運作，就無法加以學習。第二，這些人力資源系統是路徑相依的（path dependence），它們包含許多長期發展出來的政策與實務，競爭者往往可以感受到某些人力資源系統的價值，然後必須有足夠的時間以實施一些策略，因此人力資源系統往往無法立即模仿（溫金豐, 1998）。

組織是一種系統的型態，其下包含許多的子系統，例如生產系統、銷售系統、人力資源系統、研發系統、財務系統，每個系統皆為達成其系統目標而成立與運作，各系統間亦相互影響，並藉由各系統的運作，以共同達成組織的目標與任務。

Lado & Wilson (1994) 定義人力資源系統（human resource system）為：一些不同但相關的活動、功能、及流程的組合，藉以吸引（attracting）、發展（developing）及維持（maintaining）組織的人力資源（溫金豐, 1998）。

### 二、美式企業和日式企業人力資源系統

由以上文獻資料可知，人力資源系統所包含的實務內容很廣泛，隨著學者研究的主題不同，其所提出之實務內容也有所差異；觀察台灣近六十年的經濟發展，企業經營策略受二大文化影響深遠，一為日系管理文化，一為美系管理文化；台灣受日本殖民統治五十年，老一代的管理人員多受日系企業管理風格薰陶；民國五十年代以後，隨著經濟快速發展，人民生活富裕，學者多至歐美進行管理理論之研究與深造，學成歸國後，將所學運用於公司治理，於是，近年來台灣企業經營管理上，形成日式與美式二種主要管理風格。

Jaeger & Baliga (1985) 提出美式企業和日式企業人力資源系統是二種重要的理想形式 (ideal types)，並對其提出差異分析；美式企業重視個人，其績效及才能乃以個人為基礎，採用的是體制控制形式，需較高的管理成本，可以提供創新的激勵與氣候，進行劇烈的變革較容易，組織中多種觀點共存。而日式企業重視群體，強調群體的和諧，績效及能力是以群體為基礎，採用的是文化控制形式，較可能有產生群體迷思，惟其生產較具效率性，產品品質高，且進行漸進式變革比較有效。茲將美式與日式理想形式企業人力資源系統之特性、策略性成本及利益比較如表 2-2-1。

表 2-2-1 美式與日式理想形式組織的特性、策略性成本及利益

	美式（體制的）理想形式	日式（文化的）理想形式
特性	短期雇用 個體的決策 個體的責任 快速評估與晉升 外顯的、正式的控制 專業化生涯路徑 區隔的關懷	終身雇用 共識的決策 整體的責任 緩慢的評估與晉升 內隱的、非正式的控制 非專業生涯路徑 全面的關懷
潛在的策略性成本	為維持控制，需要較高的管理成本 低承諾和以個人為基礎的知識 有礙品質 進行漸進式變革比較無效率	技術創新緩慢 劇烈的變革需要高成本的革命 較可能有群體的迷思
潛在的策略性利益	可以提供創新的激勵與氣候 進行劇烈的變革較容易 組織中多種觀點共存	生產的效率性 高產品品質 進行漸進式變革比較有效
績效基礎	著重個人，以個人為基礎	著重群體，以群體為基礎

資料來源：整理自 Jaeger & Baliga, 1985; 溫金豐，1998

### 三、市場型與內部型雇用系統

近十餘年來服務業所面臨的產業環境產生巨大的變遷，導致企業在經營策略上多有不同，尤其在金融服務業，由於法令的修改、金控公司的成立，使金融服務業逐漸重視人力資本，希望藉由提升人力資本，以提昇企業的競爭力，而各項人力資源管理實務就逐漸被植入業界的改革活動中。觀察金融服務業導入的人力資源管理實務內容發現，Delery & Doty (1996) 提出的訓練、利潤分享、結果導向的績效評估、內部生涯機會、員工雇用保障、員工參與決策、工作描述等七項最佳人力資源實務正為近年來金融服務業積極進行改革的人力資源管理實務內容，以下將進一步介紹 Delery & Doty (1996) 提出的市場型與內部型雇用系統。

Delery & Doty (1996) 提出以構形觀點 (configurational) 進行分析之人力資源系統理論。構形代表一些特定的與分開的特性的組合，並具有一些整體的意義；構形可以用簡約的方式對組織進行豐富而複雜的描述；構形對組織研究的重要性在於「分類」，藉由整合大量的事實與資料成為有意義的組合，才能發展出一些命題與理論，藉由分類亦有益於確認及解釋為什麼有些組織有些獨特性及共通性。Miller (1987) 認為構形會有高度的穩定性是因為它們有內部的邏輯、整合性及演進的動力 (溫金豐，1998)。

構形觀點的人力資源系統是指為達效率，組織必須發展可以達水平與垂直最適性的人力資源系統。水平最適是指組織內部一致性，垂直最適指和外部組織間的一致性 (Delery, 1998)。Baron & Kreps (1999) 說明內部一致性是指人力資源實務應該要達到各項人力資源實務間的相互支持的協調性與一致性；外部一致性是指人力資源實務要和組織經營策略相互支持的一致性系統。

Delery & Doty 依構形觀點，將人力資源管理系統分為市場型與內部型雇用系統 (market / internal -type employment system)，這是兩種不同的理想形式，各項人力資源實務在不同的構形中有不一樣的特性。並用內部生涯機會、訓練、結果導向評估、利潤分享、雇用安全、參與、工作描述等七項人力資源實務來表達。

1. 市場型雇用系統認為員工是一種容易在勞動市場上取得的商品，不足時只要購買或汰換即可。採用此型態之組織，其雇用政策特性為：員工多由組織外招募，很少用內部生涯階梯，很少提供員工訓練，以結果為基礎的評估、以個人為基礎的報償，廣泛使用利潤分享，員工的工作保障及參與較低，工作的定義比較廣。

2. 內部型雇用系統則傾向對員工進行投資，會自行培養員工。採用此型態之組織，其雇用政策特性為：員工由組織內部雇用，廣泛使用明確生涯階梯，提供員工很好的訓練及社會化，績效評估以行為為基礎且會進行回饋以發展員工，較少使用獎工系統與利潤分享，有比較高的工作保障及員工參與，工作內容定義較嚴格。表 2-2-2 將說明市場型與內部型雇用系統之特性。

表 2-2-2 市場型與內部型雇用系統之特性

人力資源管理實務	市場型雇用系統	內部型雇用系統
內部生涯機會	幾乎都是由外部雇用 很少用內部生涯階梯	由組織內部雇用 廣泛使用明確生涯階梯
訓練	沒有正式的訓練 組織中少有社會化	廣泛的正式訓練 組織中有大量社會化

表 2-2-2 市場型與內部型雇用系統之特性 (續)

人力資源管理實務	市場型雇用系統	內部型雇用系統
績效評估	績效是以量化或結果導向來測量 回饋是數字的及評斷的	績效是以行為導向來測量 回饋是為了發展
利潤分享	廣泛使用利潤分享	少用獎工系統 很少使用利潤分享
雇用安全	幾乎沒有雇用安全	試用期滿後有高度雇用安全 退出公司有很多福利 正式的解雇政策
參與	員工對組織幾乎沒有聲音	員工容易接近申訴系統 員工比較可能參與決策
工作描述	工作沒有清楚定義 工作定義鬆散	工作嚴格定義

資料來源：Delery & Doty, 1996

雖然近十餘年來台灣金融業導入的人力資源管理實務內容與 Delery & Doty 提出之管理實務內容相近，惟並未能與渠等提出之市場型與內部型雇用系統分類相符合，例如在內部生涯機會、訓練、雇用安全、工作描述四構面的人力資源實務上較屬於內部型雇用系統；而績效評估仍是以結果導向與行為導向共同為評估依據；利潤分享雖已逐漸依組織績效發放獎金，惟其發放比重仍較低；而員工參與部份，雖已逐漸重視員工參與決策，但仍屬起步階段，尚有許多進步空間。

#### 四、高績效工作系統

Bailey (1993) 提出，組織的人力資源一般都未能達到該有的效率，因為員工通常都未能發揮最佳潛能，而高績效管理實務可以透過對員工的激勵、增進員工技術、調整組織架構等方面來影響員工，使其願意無條件付出，而提升其生產力，進而達到提升組織績效之目的。

Huselid (1995) 依美國勞工部於 1993 年提出之高績效工作實務 (high performance work practices) 為基礎，提出採用高績效工作系統 (systems of high performance work practices, high performance work system) 之組織，其員工之離職率會下降、員工生產力及組織財務績效會提升。Huselid 定義高績效工作系統為一套可達內部最適與外部最適之人力資源管理實務，是一種主要的策略手段，是發展和維持核心能力的方法，並且是履行策略的必要條件。其認為高績效工作系統所包含之工作實務有精確的招募與選才方案、績效管理、激勵系統、員工訓練發展等，這些管理實務能養成並精進員工的技能和行為，以履行公司的競爭策略。



Neal & Tromley (1995) 認為高績效工作系統可以增進全面品質管理 (Total Quality Management, TQM)。

Applebaum, Bailey, Berg & Kalleberg (2000) 提出為因應外部環境的快速變遷，在企業由舊式工廠轉變為新科技之工廠時，高績效工作系統藉由讓員工參與製造和品質管理過程之決策參與，可協助變革進行並提高組織績效。

Guthrie (2001) 提出高績效工作系統可以提升員工工作所需的技能、資訊與動機，並可增進組織的競爭力。

Preuss (2003) 定義高績效工作系統為藉由特定工作組織和人力資源系統的運用，以提升組織和員工的績效。

Noe (2004) 定義高績效工作系統包含薪酬制度、人員配備、員工訓練與發展、績效管理和其他人力資源管理實務。高績效工作系統強調人力資源管理實務包涵員工的凝聚力和整合性的人力資源實務；各實務的效能會藉由各實務間的綜效相互影響，一個互補性的系統其產生的效能遠大於個別實務效能的合計。

Hsu, Lin, Lawler & Wu (2007) 提出員工提供生產或服務的能力和組織承諾若提升，則員工就成為組織競爭力提升的重要資源。

行為觀點 (behavioral perspective) 學者提出，一個有效的人力資源管理系統可藉由養成、發展和激勵員工進而使組織績效提升 (Bailey, 1993)。Itami (1987) 提出履行協調一致的高績效工作系統可以創造看不見的資產，它不僅可以創造價值更不易被模仿。當高績效工作系統被植入組織的操作系統，可造成綜合的效果，並可強化組織的能力，對整個組織造成全面性的影響。而人力資源管理系統若能達到內部一致性及和組織競爭策略相結合，將可帶來額外的價值 (Jackson & Schuler, 1995; Milgrom & Roberts, 1995; Wright & MacMahan, 1992)。

鑑於人力資源管理是為達成組織目標，妥善規劃人力資源管理活動或措施，其必須同時考慮人力資源管理實務與企業經營策略、企業文化等相配合，以協助組織達成目標；再輔以台灣金融業近十年的人力資源實務重點及未來發展方向，在人力資源系統方面，本文擬採用高績效工作系統之觀點，並定義高績效工作系統是：一套可達內部最適與外部最適的人力資源管理實務；企業為因應外部環境快速變遷，希望藉由採行高績效工作系統以增進員工的人力資本及組織承諾，進而激發員工對組織的向心力、改變其角色行為績效，願意將員工本身的知識與能力貢獻予組織，並達到提升組織競爭力與績效的最終目的。

## 五、高績效工作系統的衡量

Huselid 在 1992~1998 年之一系列相關研究中，以美國百人以上並採用高績效工作系統之企業為研究對象，不分產業、不分規模進行高績效工作實務與組織績效間之長時間研究，其研究範圍由「員工技能與組織結構」及「員工激勵」二構面共 13 題人力資源管理實務之問卷，擴展到「人力資源策略」、「員工激勵」、「員工選擇與發展」三構面共 17 題問卷，其研究結果證實高績效工作系統與員工產出及組織財務績效有正相關。而其高績效工作系統問卷內容包含有人力資源策略和組織任務之關聯度、員工招募、重視員工訓練、重視工作設計、資訊分享、員工管理參與、及以達成組織目標與組織績效為目的之績效考核、獎勵辦法與晉升辦法等。

Delery & Doty (1996) 以美國銀行業為研究對象，並以市場型與內部型雇用系統進行研究分析，其提出七項人力資源實務為內部生涯機會、內部訓練、結果導向的績效評估、利潤分享、員工雇用保障、員工參與決策、及工作描述。研究中指出 (1) 不論是用普遍性觀點、情境觀點或是構形觀點，人力資源實務和組織策略、組織績效都是有相關性的。(2) 人力資源管理實務和組織績效有正面的影響。此研究與 Arthur (1994)、Huselid (1995) 提出之研究結論相同，惟 Delery & Doty 之研究在人力資源管理實務與組織財務績效之相關性高於 Arthur & Huselid 之研究結論。(3) 組織採用最佳人力資源實務，可以使獲利增加，而最佳人力資源實務包涵有利潤分享、結果導向評估、員工雇用保障。此結論與 Huselid (1995) 研究之結論「採用這些最佳實務可使組織獲得短期競爭利益，並獲得較好的績效」相同。

Delery & Doty 採用 Miles & Snow 的組織策略理論進行分析，並提出在不同組織策略下應適用不同的雇用系統，例如防禦者較關注目前的市場產品或市場服務，其雇用系統應較重視員工對組織的長期承諾，及提升員工的技能和知識，適合採用內部型雇用系統；而先趨者關注於新產品、新服務、新市場開發，其雇用系統應是重視結果導向為衡量績效的基礎，較不重視員工訓練與長期組織承諾，適合採用市場型雇用系統。

茲將 Huselid 和 Delery & Doty 之量表內容相比較，其內容皆含有「訓練、薪資、績效、工作結構」四項實務範圍，而 Huselid 另外就「甄選」提出選擇性招募與招募強度二實務。二者之量表內容比較如表 2-2-3。

表 2-2-3 Huselid 和 Delery & Doty 量表內容之比較

	甄選	訓練	薪資	績效評估	工作結構
Huselid (1995)	選擇性招募 招募強度	訓練時數 訓練程序	激勵性薪資	績效評估	工作設計 申訴程序 訊息分享 態度評量 勞工管理參與 晉升準則 員工價值與員工 年資之晉升標準
Delery & Doty(1996)		內部訓練	利潤分享	結果導向的 績效評估	內部生涯機會 員工雇用保障 員工參與決策 工作描述

資料來源：整理自邱艷婷（2005），本研究整理

由上述資料觀之，Huselid 的高績效工作實務與 Delery & Doty 的雇用系統之量表內容相近，二者皆認為當組織採用能達內部最適與外部最適之人力資源實務時，能藉由對員工知識、技能的提升，工作激勵的增進、工作保障的增強、升遷管道的暢通等方式提升員工的工作績效、降低離職率、更能達到提升組織績效之目的。惟 Delery & Doty 的研究中在外部最適的研究上，依組織之經營策略來採行內部型或市場型之雇用系統。

再觀察近十年來台灣金融業在外部環境巨大改變下，其經營策略也作了不同的改變，有的以小而美的區域性公司為營運方式，有的以金融控股公司模式進行經營；更由於金融法規逐年修改與鬆綁，造成金融服務業之經營策略亦有逐年修改之趨勢，而較難以就各金融服務業區分其經營策略之類別；惟其人力資源策略皆同為逐步進行改善措施，無不希望藉由各項人力資源措施的進行，以增進員工的人力資本及組織承諾，進而激發員工對組織的向心力、願意將其本身的知識與能力貢獻予組織，並達到提升組織競爭力與績效的最終目的；其人力資源措施重點多放在員工訓練、廣泛使用明確生涯階梯、有高度雇用安全、鼓勵員工參與產品設計與服務過程決策之進行、而對工作內容更有明確而嚴格的定義、並逐步以量化或結果導向來測量員工績效及使用利潤分享策略。

服務業之第一線服務人員的專業知識與技術是其提供服務的重要能力考量，而其工作態度的積極與否是影響顧客滿意的重要因素之一，服務業應如何訂定人力資源策略以提升第一線服務人員之人力資本及組織承諾，進而改變其角色行為是本研究所欲探討的首要之務；鑑於以上分析，由於 Huselid 和 Delery & Doty 之量表內容極為相似，而 Delery & Doty 的量表較常被採用，且該七項管理實務與台灣金融業採用的人力資源措施相近，為尋求較適合本文之研究使用，在人力資源系統上，擬採用能達到內部與外部最適之高

績效工作系統之概念設計，並定義高績效工作系統是一套可達內部最適與外部最適的人力資源管理實務；在問卷使用上，擬採用 Delery & Doty (1996) 提出適於各種經營策略下之雇用體系七項人力資源實務指標及問卷，並提出高績效工作系統各構面之定義如下：

- 1.內部生涯機會：廣泛使用明確生涯階梯，組織有職缺時，優先由組織內部雇用。
- 2.內部訓練：提供員工廣泛的正式訓練，組織中並有大量社會化行為。
- 3.結果導向的績效評估：個人績效是以結果導向來測量。
- 4.利潤分享：廣泛使用利潤分享，鼓勵員工改善組織行為，提升其角色績效，為達成組織目標而努力。
- 5.員工雇用保障：試用期滿後有高度雇用安全，組織有正式的解雇政策，員工退出組織時也會有很多福利。
- 6.員工參與決策：員工被視為資訊的有價值資產，員工意見較可表達、較可參與決策，員工亦容易接近申訴系統。
- 7.工作描述：工作內容定義嚴格與明確。

## 第三節 組織承諾

### 一、組織承諾的定義

組織承諾(organizational commitment)是指個人對組織的忠誠及貢獻(Whyte, 1956),是指員工對於組織的認同,從心理層面就支持組織的使命。員工有較正向的組織承諾,就表示員工願意將自己貢獻給組織,將組織的興盛或衰退當作是自己的責任。因此組織承諾的行為表現有利於強化員工對組織的向心力,對於公民行為的表現也是有催化的作用。研究顯示組織承諾與工作滿意度有直接的正相關(簡明輝,2007)。組織承諾的研究可分為幾個重點如下:

#### (一) 組織承諾是一種態度承諾

態度(attitude)係指對人、事物所抱持的正面或反面評價,它反應個體對人事物的感受。態度常被視為是情感上的感覺、認知上的想法、及意圖行為三要素的結合。一個人可能會有數千種態度,但組織行為的研究只關心與工作有關的態度,大多數的組織行為文獻探討的工作態度為工作滿足(job satisfaction)、工作投入(job involvement)及組織承諾(organizational commitment)。

工作滿足是指員工對工作的整體感想或看法。員工工作滿意度高,即表示對他的工作抱著正面的態度。

工作投入指個人心理上對工作的認同度,及個人表現對自我價值的重要程度。高度工作投入的員工非常認同,也很在意他們所做的工作。

組織承諾指員工對組織的認同度,也就是員工認同組織及組織目標,並希望自己永遠是組織成員的程度(李青芬、李雅婷、趙慕芬編譯,2006)。

組織承諾存在於當人和組織聯結一起,或組織的目標和個人目標相一致時;組織承諾包含一種交換關係(exchange relationship),個人參加組織,以便由組織取得特定回報(Mowday, Steers & Porter, 1979)。

#### (二) 組織承諾的高低會影響員工的行為

此派學者強調承諾相關的行為(Commitment-related behaviors),重視承諾的明顯表現。例如:學者以組織承諾來預測離職率、曠職率等,研究證實,組織承諾與工作表現呈正向關係,與曠職率、離職率呈反向關係(Mowday, Steers & Porter, 1979; 李青芬、李

雅婷、趙慕芬編譯，2006)。

### (三) 組織承諾是個人認同與涉入特定組織的相對強度

Mowday, Steers & Porter (1979) 提出組織承諾的衡量工具 OCQ (Organizational Commitment Questionnaire)，為了工具發展的目的，定義組織承諾是指個人認同與涉入特定組織的相對強度；其提出價值承諾 (value commitment)、努力承諾 (effort commitment)、留職承諾 (retention commitment) 三個相關因子來衡量組織承諾。

1. 價值承諾是指個人強烈相信並接受組織的目標與價值。

2. 努力承諾是指個人努力達成組織利益的意願

3. 留職承諾是指個人留在組織、成為組織一員的強烈意願。

OCQ 可測量員工對組織的情感反應，於是，很多學者的研究上採用二因素分類法，將 OCQ 問卷分為情感或態度承諾 (即為上述之價值承諾與努力承諾)、行為承諾 (即為留職承諾) (Bozeman & Perrewe, 2001; Macky & Boxall, 2007)。

價值觀 (values) 是一種基本的信念，認為某特定行為模式或事物的最終狀態，優於相反或對立的呈現方式，價值觀帶有判斷的色彩。價值觀影響著我們的態度與行為。(李青芬、李雅婷、趙慕芬編譯，2006)。

Mowday, Porter & Steer (1982) 再對組織承諾提出說明：組織承諾是員工和其組織的心理連結，有高度承諾的員工可能會對組織的目標和價值觀有強烈的信念，想要發揮最大的努力去代表組織、有強烈的慾望想要繼續作為組織的成員 (賴彥如、黃同圳，2007)。

Mowday, Porter & Steer 三位學者所提出的 OCQ 量表對組織承諾議題是很重要的研究文獻之一，有了 OCQ 量表之後，學者可以對組織承諾進行測量，可以進行量化的研究，可繼續就組織承諾對員工行為影響之研究，如離職率和組織承諾相關性很高等。

### (四) 組織承諾是一種持續性承諾

Stevens, Beyer & Trice (1978) 提出持續性承諾的論述，其依 Becker (1960) 之交換理論進行延伸，論點在於成員會根據其對於組織的貢獻以及從組織能獲得的報酬進行衡量，並據此產生對組織的承諾，當成員認為此種交換過程對本身有利時，對組織的承諾會提高，反之則降低 (王精文、范凱棠，2006)。

另 Morrow (1983) 亦提出持續性承諾之論述，Morrow 認為，個人的態度會影響其對於組織貢獻的程度，當個人對組織目標及價值具有強烈信仰和接受力時，其會願意為組織利益而努力，並明確的希望繼續成為組織的一份子。因此，國內學者王精文、范凱棠在「工作不滿足與持續承諾對員工創造力表現之影響」一文中，定義持續性承諾乃是組織成員在認知其所累計的投資或附屬利益 (sidebets) 的考量後，個人基於離開組織的成本考量，而留在組織所形成的一種承諾，通常可由下列兩方面來決定：(1) 衡量其他外在就業機會多寡、(2) 知覺離開公司所付出的成本 (王精文、范凱棠，2006)。

#### (五) 組織承諾包含情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾

Allen & Meyer 回顧過去的許多文獻，經整理歸納後，在 1987 年提出組織承諾乃由三個構面所組成，分別為情感性承諾 (affective commitment)、持續性承諾 (continuance commitment)、規範性承諾 (normative commitment)，其解釋如下：

1. 情感性承諾：是一種凝聚承諾 (cohesion commitment) (Kanter, 1968)，是指員工對組織目標與價值的認同與支持，其將自己和組織的目標與價值相聯結、並且願意努力投入以達成組織目標 (Buchanan, 1974)。

2. 持續性承諾：員工考量是否離開組織的重要因素為「離開成本」，包含薪資、費用、晉升機會、工作時間、找到新工作的機會等等 (Ritzer & Trice, 1969)。

3. 規範性承諾：員工的行為表現是基於對組織的義務，員工要求自己的行為表現要能符合道德標準 (Wiener, 1982)。

Meyer & Allen (1990) 就以上三種承諾的前因提出說明如下：

1. Mowday (1982) 提出情感性承諾之前因變項為個人特質、工作特質、工作經驗、結構特質四項目。

2. Becker (1960) 提出持續性承諾之前因變項：員工投資於學習只有公司用得到的技能時，他打賭他能獲得報償，若他贏，他就會繼續留在公司

3. Wiener (1982) 提出規範性承諾的前因變項：組織承諾受員工進入公司前/後經驗之影響。Wiener 認為承諾是個人內化的規範壓力 (internalized normatic pressure)，表現出合乎組織目標的凝聚力與行為。

Meyer & Allen 亦針對情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾提出衡量量表 (Meyer & Allen, 1990)，三個構面各 8 題，該量表將員工和組織連結在一起，經實證顯示，三種承

諾和離職率都呈現負相關。

#### (六) 其他學者對組織承諾所提內容

1.組織承諾會影響到組織績效：此學派的學者諸如 Becker, Huselid, Pickus, Spratt (賴彥如、黃同圳，2007)。

2.Guest (1997) 所提出組織層次人力資源措施先影響到員工的態度，然後改進個人績效，進而影響到公司績效 (賴彥如、黃同圳，2007)。

3.Buchanan (1974) 提出承諾是使情感連接組織目標與價值的強硬支持者 (Meyer & Allen, 1990)。

由以上資料觀之，組織承諾是個人在心裡層面對組織目標與價值任同的程度，並考量個人的離開成本、想留在組織的意願強度等因素之後，表現於個人行為層面的工作行為。本文研究目的乃為釐清：為因應外部環境快速變遷，我國服務業在採行高績效工作系統之人力資源實務後，對第一線服務人員的組織向心力、願為組織貢獻一己之力、願意留在組織內為組織努力，以增進組織績效與競爭力影響的程度，故有關組織承諾的定義，本文擬採用 Mowday, Porter & Steer (1982) 之觀點，並定義組織承諾為：組織承諾是員工和其組織的心理連結，是員工認同組織、願意為組織投注努力、願意留在組織內的程度。

## 二、組織承諾之理論模式

組織承諾因學者的研究論點不同，而有各家不同的理論模式，惟大多探討形成組織承諾之前置因素與受組織承諾影響的後果變項；如 Steers (1977) 提出的前因後果模式發現，個人特質、工作特質與工作經驗會影響組織承諾的高低，而組織承諾的高低對員工的出席率、留職意願與工作績效有正面的影響。Staw (1977) 提出的形成模式理論發現，除了個人特質、工作特質與工作經驗藉由影響員工態度性承諾，進而影響員工之缺席率、留職意願與工作績效；而任職儀式、補償動機與談判技術亦會透過對行為性承諾之影響，進而影響員工之自我辯解行為與不協調行為。Stevens, Beyre & Trice (1978) 的角色知覺模式中提出，員工的個人屬性、角色相關因素與組織因素是組織承諾的前置變項，而員工組織承諾的高低會影響其留職或離職的傾向。Mowday, Porter & Steers (1982) 的前因後果模式中提出，員工個人特徵、角色特徵、結構性特徵與工作經驗為組織承諾的前置變項，而員工組織承諾的高低，會影響其工作績效、年資、缺勤、怠工、離職等角色績效。將與本文較相關之理論模式作一整理如表 2-3-1。



表 2-3-1 組織承諾理論模式之整理

學者 (年代)	理論模式	前置變項	組織承諾構面	後果變項
Steers (1977)	前因後果模式	個人特質 工作特質 工作經驗	組織承諾	出席率 留職意願 工作績效
Staw (1977)	形成模式	個人特質 工作特質 工作經驗	態度性承諾	承諾的結果 1. 缺席率 2. 離職率 3. 工作績效
		任職儀式 補償動機 談判技術	行為性承諾	心理的支撐 1. 減少不協調 2. 自我辯解
Stevens, Beyre & Trice (1978)	角色知覺模式	個人屬性 角色相關因素 組織因素	管理人員 1. 角色知覺 2. 交換評估 3. 角色態度或行為	離職 或 留職傾向
Mowday, Porter & Steers (1982)	前因後果模式	個人特徵 有關角色特徵 結構性特徵 工作經驗	組織承諾	工作績效 年資 缺勤 怠工 離職

資料來源：整理自陳宗賢，2003；沈怡伶，2004；何永川，2005

Mowday, Porter & Steers (1982) 的前因後果模式中，影響組織承諾的前因變項共用四項，分別為 (1) 個人特徵如年齡、性別、教育、程度等。(2) 與角色有關的特徵如工作特性、角色衝突等。(3) 結構性特徵如組織規範、工會介入、分權程度等。(4) 工作經驗如對組織的依賴性和期望程度。而受組織承諾影響的後果變項為工作績效、年資、缺勤、怠工與離職五項 (沈怡伶，2004)。其組織承諾的前因後果模式如圖 2-3-1。

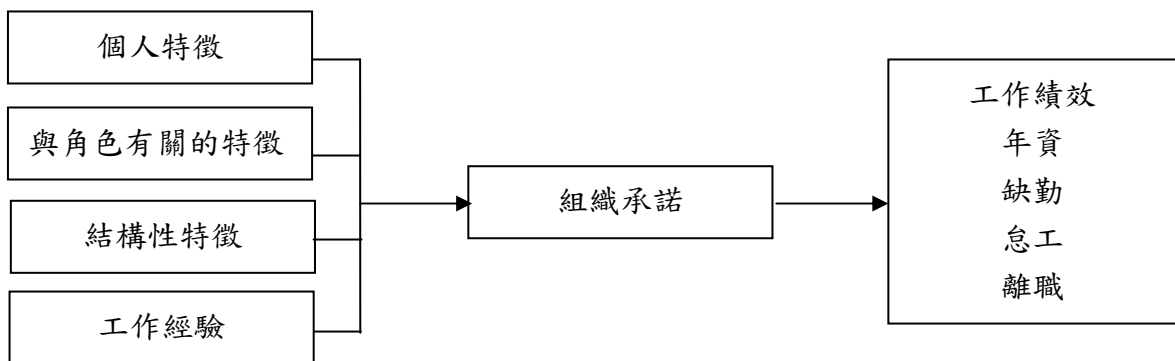


圖 2-3-1 Mowday, Porter & Steers (1982) 的組織承諾前因後果模式

資料來源：Mowday, Porter & Steers (1982)；沈怡伶，2004

### 三、組織承諾之衡量

組織承諾的衡量，多以問卷方式為主，而 Mowday, Porter & Steer 三位學者所提出的 OCQ 量表及 Allen & Meyer 提出的三構面組織承諾量表，較常為國內學者所採用，以下就二量表分別進行說明。

#### (一) Mowday, Porter & Steer 之 OCQ 量表

Mowday 等三位學者在 1979 年將組織承諾定義為：「個人認同與涉入特定組織的相對強度」，並提出 OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) 問卷，以價值承諾、努力承諾、留職承諾三個相關因子來衡量組織承諾。

此問卷用以測量組織成員在態度與行為上的認同與投入程度，強調成員組織道德性投入 (moral involvement)，分為「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」三個構面：亦有學者如黃銀泳 (1992)、孫世昌 (1998)、Bozeman & Perrewe (2001)、陳玫妃 (2007)、Macky & Boxall (2007) 等人分為「情感或態度承諾」(即為上述之價值承諾與努力承諾)、行為承諾 (即為留職承諾) 二構面，情感或態度承諾衡量員工認同組織、願意為組織投注努力的程度；行為承諾衡量員工願意留在組織內之強度。問卷共 15 題，為 Likert 式七點量表，分數愈高表示承諾愈高。

#### (二) Meyer & Allen 的組織承諾量表

Allen 與 Meyer 在 1987 年提出以情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾三構面來衡量組織承諾。並於 1990 年提出三構面組織承諾衡量量表，該量表將員工和組織連結在一起，經實證顯示，三種承諾和離職率都呈現負相關。

此問卷三個構面的前置因子彼此獨立，三部份問卷亦可單獨使用，學者可以根據研究目的與內容來選用此問卷；例如，國內學者王精文、范凱棠在「工作不滿足與持續承諾對員工創造力表現之影響」一文中，為了解組織如何使員工在對工作感到不滿的情況下仍然願意持續其對組織的投入，因此選擇無關於組織目標與任務達成，僅單純針對員工在工作感到不滿之情況下，基於考量轉換工作所需花費成本而願意繼續留於組織持續付出的持續性承諾進行探討，並採用前述 Meyer & Allen 的「持續性承諾問卷」進行研究。

服務業人員在面對高度競爭與工作壓力下，員工對組織的認同、願意投入的相對程度，將會影響其組織行為，故本研究對組織承諾之定義擬採用 Mowday, Steers & Porter 的定義，即「組織承諾是個人認同與涉入特定組織的相對強度」。並採用 Mowday 等人提出之 OCQ 問卷為測量工具。

#### 四、服務業第一線服務人員組織承諾高低帶來的影響

Czepiel, Solomon & Surprenant (1985) 整理了服務行銷的文獻，提出扮演邊界角色的員工在服務遭遇 (service encounter) 中有兩種功能。第一，員工與顧客共同創造出許多的服務 (service)，即服務由員工產生而經由顧客所消費，而顧客經常主動和員工創造出屬於個人的服務，如病人向醫生主動描述自己的病狀。因此，服務的產生並非只是像機器生產物品一般的機械化與公式化，而必須透過雙方的互動才能發生；第二，顧客僅能從員工的行為來評斷服務品質的好壞，因為服務是抽象的、不易取得 (鄔佩君, 2003)。服務業所銷售的並非只是有形的商品，更重要的是無形的服務品質，而服務品質的高低，則決定於第一線服務人員的專業與態度和顧客對服務的感知程度。

第一線服務人員組織承諾的高低，會影響其工作的態度、工作績效、進而影響組織績效；例如，組織承諾高的第一線服務人員，其認同組織使命與目標，願意將自己貢獻給組織，將組織的盛衰當作是自己的責任；於是，其為了完成自身的工作並提供顧客較好的服務，以達成為組織謀取較高的利潤的最終目的，其不僅會要求自己充實工作所需的新知，更要求自己要有良好的服務態度，而表現於工作態度上，其不僅會有較高的出席率與工作績效等，更會有較優質的服務態度；當顧客滿意所接受的服務內容時，其滿意度提升，對組織的忠誠度也會增加，於是繼續和組織進行交易的慾望會繼續與提升。綜合上述可知，第一線服務人員組織承諾的高低，會影響其服務品質，進而影響顧客滿意度並影響到組織績效的達成，所以本研究擬釐清採用高績效工作系統對第一線服務人員組織承諾為是否會有正面之影響。

#### 五、高績效工作系統與組織承諾之關係

Arthur (1992,1994) 提出控制與承諾二種人力資源系統分類方式，Arthur 用群集分析法 (cluster)，將人力資源系統分為二類，控制 (control) 與承諾 (commitment)；其以 1988.11-1989.3 間 30 家美國小型鋼鐵公司 (當時美國共有 54 家小型鋼鐵公司) 為樣本，以工廠績效和員工留職來衡量組織績效，並研究組織績效和員工留職間關係的顯著性。研究結果發現，承諾的人力資源系統之產能高於控制的人力資源系統，且其離職率亦低於控制的人力資源系統。

Schuler (1992), Jackson & Schuler (1995) 等學者提出當人力資源管理實務和公司的競爭策略相聯結時，人力資源管理實務可為公司創造競爭優勢。

Huselid (1995) 提出在某種程度上組織財務績效受員工的離職率與生產力所影響，採用高績效工作系統之組織，其員工之離職率會下降、員工生產力及組織財務績效會提升。高績效工作系統藉由公司人力資本的養成與發展，影響員工的技能高低；例如，高績效工作系統的招募程序，可吸引大量高品質的人員來應徵，如此，將可提升新進員工

的技能和品質；而提供正式和非正式的員工訓練，如基礎技能練、師徒訓練等方式，可進一步影響員工發展；另，若沒有激勵措施，高技能的員工的產出亦會受到限制，而高績效工作系統的激勵措施，可提升員工努力的動機，並鼓勵員工以更聰明、更努力的方式以增進其工作績效。

MacDuffie (1995) 提出，在一項對 62 家汽車裝配廠進行研究，採用內部型人力資源管理實務之組織有較高之產出與產品品質。

溫金豐 (1998) 研究中指出，人力資源實務和組織人才吸引及員工認同有顯著正向關係；而部份的人力資源實務與組織的經營績效也有顯著正向關係。

Julian Gould-Williams (2004) 研究分析，員工訓練、團隊、員工參與決策等人力資源實務對組織承諾有正相關。

Macky & Boxall (2007) 研究亦指出，採行愈多的高績效工作系統實務，藉由員工滿意度的提升，使情感性承諾直接或間接也有提升的效果。

賴彥如、黃同圳 (2007) 研究中亦指出，人力資源措施知覺會對情感性承諾有正向顯著的影響。其實證結果證明教育訓練、薪資獎金、福利制度、升遷發展、溝通制度會正向顯著情感性承諾。企業的訓練制度越完整，越能讓員工學習需要的技能運用在工作上，降低員工挫折感，員工更願意留在組織中，對組織產生情感性依附。組織提供較好的薪資獎金，員工也相對願意留在組織內。企業若是提供彈性的福利政策，員工覺得較受尊重，較願意傾向認同組織。組織內員工晉升發展機會越公平、透明，員工的發展是可以預期的，員工較願意對組織產生承諾。有效的溝通管道可以讓員工充分表達，並得到滿意的回應，員工也較願意對組織承諾。

依資源基礎論觀點，企業持續的競爭優勢來自於其握有「有價值、稀少性、難以模仿及移動、無可取代」特性的資源。而傳統管理理論所重視的資源，如自然資源、技術等都較一些複雜的社會系統（如人力資源系統）易於模仿，所以，企業的人力資源是持續性競爭優勢的來源，藉由高績效工作系統的採行，可達吸引適當人才、提升員工知識與技能、提升員工的組織認同、組織承諾，進而達提升組織績效與競爭力之目的。

由以上探討可發現，當組織採用的各項人力資源措施可達各項人力資源實務間的相互支持的協調性與一致性；而人力資源實務也和組織經營策略相互支持的一致性系統，即達到內部最適與外部最適，亦為高績效工作系統；組織若採用高績效工作系統，可藉由對人才的吸引、訓練，提供員工升遷與參與機會、利潤分享等方式以提升組織人力資本，更可改變員工的工作態度、提升員工對組織目標認同的程度、願意留在組織、為組織目標努力的程度；高績效工作系統對於員工組織承諾有直接或間接的影響。

第一線服務人員組織承諾的高低，會影響其工作的態度、工作績效，並影響顧客滿意度。綜上所述，第一線服務人員組織承諾的高低，會影響其服務品質，進而影響顧客滿意度並影響到組織績效的達成，所以本研究擬釐清組織採用高績效工作系統，是否能提升第一線服務人員的組織承諾，並提出如下假設：

**假設 1. 高績效工作系統對服務人員之組織承諾顯著有正向之影響。**

假設 1-1 高績效工作系統對服務人員之價值與努力承諾有顯著正向之影響。

假設 1-2 高績效工作系統對服務人員之留職承諾有顯著正向之影響。

## 第四節 角色績效

### 一、角色內行為

Katz & Kahn (1964) 指出，組織有效運作所需的員工行為包括 (1) 員工必須參與及留任組織中。(2) 員工的行為必須符合組織所要求的標準。(3) 員工必須主動執行創新及超越工作角色要求的自發性活動。前述第 (1)、(2) 項為組織工作說明書或其他正式規定，是員工應該要遵守的規範，稱之為角色內行為 (in-role behavior)；而第 (3) 項為員工的自發性利他人公民行為因為超越了組織的正式規範，早期被定名為角色外行為，而於 1988 年由 Organ 將其改稱為組織公民行為。

依前述 Katz & Kahn (1964) 指出組織有效運作所需的員工行為，Williams & Anderson (1991) 定義角色內行為是：組織正式獎勵系統或工作說明書中規定員工角色內應遵守之事項。

Kantz & Kahn 認為自發性或角色外行為 (extra-role behavior) 可以補強組織的內部合作性與相關性活動，使人不自覺地形成類似習慣性行為，亦即在組織內的工作團體需要有自發性的合作行為，若缺乏這種合作體系的彈性，組織運作將發生癱瘓 (許道然，2002；胡敏惠，2002；王梅珍，2000)。Williams & Anderson (1991) 定義角色績效 (role performance) 為包含角色內行為績效與組織公民行為績效二部份。

客戶滿意度是服務業達成績效的重要成功因素之一，服務業提供的是有形的商品和無形的服務，而服務品質的高低，則決定於第一線服務人員的專業與態度和顧客對服務的感知程度；第一線服務人員提供的服務可以分為標準化與客製化二部份，而組織正式規定之事項，即為標準化應予提供之服務內容，第一線服務人員遵守組織正式獎勵系統或工作說明書中規定員工角色內應遵守之事項 (即角色內行為高)，則其提供之服務即能達到組織所要求標準化之水準。故第一線服務人員角色內行為的高低，會影響其服務品質，進而影響顧客滿意度並影響到組織績效的達成，所以本研究擬釐清採用高績效工作系統對第一線服務人員角色內行為是否會有正面之影響。

綜上所述，本研究採用 Williams & Anderson (1991) 的觀點，定義角色內行為是：員工履行組織所規定員工角色內應該遵守與完成的工作事項。衡量員工角色內行為即為角色內績效。

### 二、組織公民行為

在競爭激烈的環境下，企業需要員工願意負擔更多的責任、做比其職責更多的工作，

並有比預期中更好的表現，例如員工主動提出建設性的意見、主動幫助他人、自願承擔非規定中的工作、避免不必要的衝突、保護組織資產、尊重各種不成文或成文的傳統及規定等。而員工在正式工作要求之外，所從事的無條件自願付出行為，而有助於提升組織效能即稱為組織公民行為 (organizational citizenship behavior, OCB) (李青芬、李雅婷、趙慕芬編譯，2006)；衡量組織公民行為即為組織公民行為績效。

Moorman & Blakely (1995) 提出，有集體傾向、合作性格特徵的人有較高的組織公民行為，因為有集體傾向的人比較重視團體和諧，對團體有較高的向心力和認同感，所以他們會出現較多的助人行為和對組織忠誠。另亦有其他學者指出當員工覺得組織的措施很公平時，就會有較多的組織公民行為出現 (Konovsky & Organ, 1996; 郭思好等編譯，2006)。

組織公民行為理論，源於 Barnard (1938) 於 "The Function of the Executive" 中所提出的「組織是每個人願意合作並付出努力所形成的一個合作團體」的概念，這「願意合作」的概念可以說是組織公民行為概念的源起之一 (蔡明慶，1997)。

Bateman & Organ (1983) 提出，將 Katz & Kahn 所提出「組織有效運作所需的員工行為」中第三點「員工必須主動執行創新及超越工作角色要求的自發性活動」稱為「組織公民行為」，並將其定義為：員工的行為超越組織所要求的標準，此行為非為組織的正式報酬制度所承認，但整體而言此行為卻有利於組織績效 (蔣景清，2002)。Bateman & Organ 認為組織公民行為是未被規範為組織工作說明書內的要件，但卻被組織所需要的行為。

Brief & Motowidlo (1986) 對 Bateman & Organ 所提之組織公民行為定義為：適於社會性的組織行為 (pro-social organizational behavior)，此一定義較前者為廣，包含對組織正面與負面的功能及角色內、角色外的行為，但主要觀念和 Bateman & Organ 是一致的 (邱艷婷，2005)。

Organ (1988) 對組織公民行為定義為：有益組織運作成效的各種行為；那些並未規定於員工正式的角色義務中或是並未藉由契約的約束，而且組織的正式報酬制度並未直接承認之員工行為，但整體而言卻是有利於組織績效。是員工在工作上表現的正向行為，克制不去從事某些他們有權去做的事的克制行為，如不與他人爭執。

Organ (1990) 再度以政治學的觀點，將組織公民行為定義為：是一種組織中有意義的行為和表示，這種行為即以非正式的角色義務為基礎，也不受契約交換的限制，它可以說是一種非正式的奉獻。出現這種行為的人在選擇提供或抑制時，並不考慮制裁或正式誘因的因素。Organ 主張一切有益於組織的行為都歸類為組織公民行為，員工角色內行為與角色外行為均一起納入其範疇 (邱艷婷，2005；許道然，2002)。

Williams & Anderson (1991) 將組織公民行為分為朝向個人的組織公民行為 (OCBI) 和朝向組織的組織公民行為 (OCBO)。朝向個人的組織公民行為是指利他的行為，這行為是發自於自願性的幫助他人；例如主動幫助別人，此行為對特定個人有馬上的利益，而亦能間接為組織帶來利益。朝向組織的組織公民行為是指員工為組織利益而表現的行為。

林淑姬於 1992 年提出組織公民行為是對組織有益，並符合下列二條件的員工行為：(1) 此種工作行為不包括在工作的基本要求內，員工可以自行決定，通常這些行為並非其主轉可經由正式組織所能影響的。(2) 組織不會對這種行為給予財物上的報酬，但在制訂薪資或升遷決策時，可能予以考慮，一般而言，這種行為與報酬間並無明顯的關係可循 (林淑姬，1991；李衍新，2003；邱艷婷，2005)。茲將組織公民行為之定義整理如表 2-4-1。

表 2-4-1 組織公民行為定義彙整表

學者	年代	組織公民行為定義
Barnard	1938	組織是每個人願意合作並付出努力所形成的一個合作團體的概念，這「願意合作」的概念可以說是組織公民行為概念的源起之一。
Bateman & Organ	1983	員工的行為超越組織所要求的標準，此行為非為組織的正式報酬制度所承認，但整體而言此行為卻有利於組織績效。
Brief & Motowidlo	1986	適於社會性的組織行為，包含對組織正面與負面的功能及角色內、角色外的行為，但主要觀念和Bateman & Organ是一致的。
Organ	1988	有益組織運作成效的各種行為；那些並未規定於員工正式的角色義務中或是並未藉由契約的約束，而且組織的正式報酬制度並未直接承認之員工行為，但整體而言卻是有利於組織績效。
Organ	1990	是一種組織中有意義的行為和表示，這種行為即以非正式的角色義務為基礎，也不受契約交換的限制，它可以說是一種非正式的奉獻。
Williams & Anderson	1991	分為朝向個人的組織公民行為 (OCBI) 和朝向組織的組織公民行為 (OCBO)。OCBI是指利他的行為，這行為是發自於自願性的幫助他人；OCBO是指員工為組織利益而表現的行為。
林淑姬	1992	組織公民行為是對組織有益，並符合下列二條件的員工行為：(1) 此種工作行為不包括在工作的基本要求內，員工可以自行決定，通常這些行為並非其主管可經由正式組織所能影響的。(2) 組織不會對這種行為給予財物上的報酬，但在制訂薪資或升遷決策時，可能予以考慮，一般而言，這種行為與報酬間並無明顯的關係可循。

資料來源：整理自林淑姬，1991；蔡明慶，1997；蔣景清，2002；許道然，2002；李衍新，2003；邱艷婷，2005

服務業進行服務的銷售，通常需以團隊方式進行，例如醫生看診，亦需護士協助辦



理護理、行政工作；餐飲銷售，亦需外場服務人員與內場廚師等人員相互合作才得以提供服務；所以，第一線服務人員之組織公民行為若高，則其不僅完成本份內應完成之工作，更會於需要的時候提供同事間的協助，或以提出服務流程改善方案等方式，提升服務品質，本以本研究擬釐清採用高績效工作系統對第一線服務人員組織公民行為是否會有正面之影響。

基於上述內容，本文研究目的乃為釐清：為因應外部環境快速變遷，服務業在採行高績效工作系統後，對「第一線服務人員遵守組織正式規定事項的程度與其自願進行有益於組織同仁或組織之行為」之影響，惟該項行為並非組織所規定要求。也就是對第一線服務人員之角色內行為與組織公民行為之影響。綜觀上述理論，將員工行為以角色內行為與組織公民行為區別者，以 Williams & Anderson (1991) 所提觀點較為完整，適合本研究使用；本文擬採用 Williams & Anderson (1991) 之觀點，並定義角色內行為是：組織正式獎勵系統或工作說明書中規定員工角色內應遵守之事項。而定義組織公民行為是：非因趨獎避罰，而是發自於自願性的幫助他人或為組織利益而表現的行為；此行為或對特定個人有馬上的利益，或對組織有直接或間接帶來利益。

### 三、角色內行為與組織公民行為的衡量

學者對角色內行為之量表研究較少，僅 Williams & Anderson 於 1991 年提出，其將角色內行為命名為本份行為，並定義角色內行為是指員工職務份內應擔任的工作，量表共為一個構面，七題問題。

組織公民行為的測量量表則始於 1983 年 Bateman & Organ 所提出，之後有多位學者提出各種不同構面之量表，茲將較常為國內學者使用之量表進行說明。

#### (一) Smith, Organ & Near (1983)

Smith, Organ & Near 於 1983 年對 67 名 MBA 畢業生進行調查，發展出利他人公民行為 (Altruism) 與一般順從行為 (Generalized compliance) 二個構面的量測問卷。

1. 利他人公民行為：能協助他人，包括主管、同事與顧客，尤其是員工在相關任務與問題上能主動協助特定他人。例如，幫助缺勤的同事、自願做非要求的事，引導新進人員甚至不屬要求的事項，幫助工作負擔重的同事，協助主管，為部門改進提出革新建議。

2. 一般順從行為：包括準時上班、不超出工作中應得的休息、從事高於規範的工作、如無法工作會事先通知、不耗費很多時間在電話交談、工作上不混時間 (Smith, Organ & Near, 1983; 王梅珍, 2000)。

## (二) Organ (1988)

Organ (1988) 提出利他 (Altruism)、盡職 (Conscientiousness)、運動員精神 (Sportmanship)、殷勤有禮 (Courtesy) 與公民道德 (Civic Virtue) 五構面進行衡量組織公民行為。

1. 利他人公民行為 (Altruism): 員工自動幫助他人在工作上的問題, 如指導提攜。

2. 盡職行為 (Conscientiousness): 順從組織規範超出一般人最低要求, 如正常出勤, 準時上班等。

3. 運動員精神 (Sportmanship): 對工作上不便利與挫折, 能夠承受而不抱怨。

4. 殷勤有禮 (Courtesy): 體察所影響的人, 並表現出與他人共商量, 且事先告知他人何以被影響的情形。

5. 公民道德 (Civic Virtue): 主動、認真與負責的參與組織活動, 持續對組織貢獻 (Organ, 1988; 謝慶鎰, 2003)。

## (三) Williams & Anderson (1991)

Williams & Anderson (1991) 於年提出之利他人公民行為 (即朝向個人的組織公民行為, 以下文章以 OCBI 表示) 及利組織公民行為 (即朝向組織的組織公民行為, 以下文章以 OCBO 表示) 二構面量表。

1. 利他人公民行為: 指員工發自於自願性的幫助他人; 例如主動幫助別人, 此行為對特定個人有馬上的利益, 而亦能間接為組織帶來利益。

2. 利組織公民行為: 指員工為組織利益而表現的行為。非員工職務份內應擔任之工作, 但有益整體組織的行為 (Williams & Anderson, 1991; 謝慶鎰, 2003)。

Williams & Anderson 所提出之 OCBI 與 OCBO 之分類與 Smith, Organ & Near 於 1983 提出之利他人公民行為與一般性順從之分類相同, 惟因有下列二理由, 故 Williams & Anderson 須以 OCBI 與 OCBO 來表示以和利他人公民行為與一般性順從行為區別; 理由 (1) 在獲取獎酬或避免處罰的動機上是不同的。利他人公民行為強調不是因為獎勵, 是自動自發的幫助他人行為, 而一般順從行為強調是希望獲的獎勵或避免懲罰而有的行為。惟在 Williams & Anderson 所提出之 OCBI 與 OCBO 並無強調是否為驅獎避罰的行為。

理由(2)在 Smith, Organ & Near 於 1983 提出之利他人公民行為與一般性順從之測量上，並未分開測量；因 OCBI 與 OCBO 之成因是不同的，為避免混淆，Williams & Anderson 就 OCBI 與 OCBO 提出不同的量測量表 (Williams & Anderson, 1991)。

#### (四) Farh, Earley & Lin (1997)

Farh (1997) 針對中國人特性，發展了認同公司、利他主義、勤勞、和協、與保護公司資源五構面問卷。

1. 認同公司：指員工努力維護公司形象、積極參與公司活動與會議以及主動提出建設性的方案等對公司有利的行為。

2. 利他主義：指在工作上樂意協助同事，並能主動參與協調溝通等行為。

3. 勤勞：指工作認真、出勤表現良好、遵守公司規定以及為提昇工作品質而努力自我充實等行為。

4. 和諧：不會為了個人利益，而從事破壞組織和諧的行為。

5. 保護公司資產：不會利用上班時間及公司資源處理私人事務的行為 (Farh, Podsakoff & Organ, 1990; 胡惠敏, 2002)。

#### (五) 林淑姬 (1992)

林淑姬於 1992 年參考 Organ 於 1998 年的架構及 Podsakoff 於 1990 年的問卷，在本國企業組織實務中蒐集資料，而重新建構一份六構面的組織公民行為問卷。

1. 認同組織：員工努力維護公司形象、積極參加有關公司的活動與會議，主動提出有建設性的方案等對公司整體有利的行為。

2. 協助同事：員工在工作上樂意協助同事，並主動參與協調溝通等行為。

3. 不生事爭利：員工不會為了謀取個人利益，而從事可能破壞組織和聲的政治行為。

4. 公私分明：員工不會利用上班時間及公司資源處理私人事務之行為。

5. 敬業精神：員工工作認真、出勤表現好、遵守公司規定等行為。

6.自我充實：員工為了提昇工作品質努力自我充實之行為。

在協助同事與敬業守法二構面與 Organ 於 1988 年提出之利他人公民行為與盡職行為相當符合，此二構面亦為組織公民行為研究中最普遍的構面（林淑姬，1992；王梅珍，2000；胡惠敏，2002）。

（六）Becker & Kerman (2003)

Becker & Kerman (2003) 提出角色內績效、殷勤有禮、公民道德、積極對組織支持與忠誠四構面之衡量量表。其依 Williams & Anderson (1991) 之角色內行為量表，再加上其自行發展的測量高品質禮貌的行為，來測量角色內績效；依 Podsakoff & MacKenzie (1989) 的量表來測量殷勤有禮；依 Moorman & Blakely (1995) 之量表進一步發展出五題來測量積極對組織支持與忠誠；另依其他學者的量表來測量公民道德。

茲將上述各學者提出之問卷構面整理如表 2-4-2。

表 2-4-2 角色績效問卷構面

學者	年代	構面	說明
Smith, Organ & Near	1983	利他人公民行為 一般順從行為	一般順從行為強調是希望獲的獎勵或避免懲罰而有的行為
Smith & Organ	1988	利他人公民行為 盡職行為 運動員精神 殷勤有禮 公民道德	
Williams & Anderson	1991	本份行為 利他人公民行為 組織公民行為	利他人公民行為強調不是因為獎勵，是自動自發的幫助他人行為
林淑姬	1992	認同組織 協助同事 不生事爭利 公私分明 敬業精神 自我充實	參考 Organ (1998) 的架構及 Podsakoff (1990) 的問卷

表 2-4-2 角色績效問卷構面 (續)

學者	年代	構面	說明
Farh	1997	認同公司 利他主義 勤勞 合諧 保護公司資產	
Becker & Kerman	2003	角色內績效 殷勤有禮 公民道德 積極對組織支持與忠誠	參考 Williams & Anderson(1991) 的架構

資料來源：整理自林淑姬，1992；王梅珍，2000；胡惠敏，2002；謝慶鎰，2003

綜上所述，由於大多學者提出的問卷構面都只包括組織公民行為部份，而未包括角色內績效的構面；而 Becker & Kerman 雖依 Williams & Anderson (1991) 的問卷再加上自行發展的一題測量高品質禮貌行為，惟高品質禮貌行為並非本研究的重點，故本研究擬採用 Williams & Anderson 的量表，分別測量角色內行為、利他人公民行為與利組織公民行為，以作為角色績效之衡量與研究。

#### 四、高績效工作系統與角色內行為、組織公民行為之關係

Huselid (1995) 提出高績效工作系統藉由公司人力資本的養成與發展，影響員工的工作態度與工作績效；例如，提供正式和非正式的員工訓練，如基礎技能練、師徒訓練等方式，可進一步影響員工發展；而激勵措施，可激勵高技能的員工提升努力的動機，並鼓勵其以更聰明、更努力的方式以增進工作績效。Huselid 亦提出高績效工作系統會透過組織架構 (organizational structures) 影響組織績效；當採行重視輪調、鼓勵員工參與、鼓勵員工提出增進工作績效方案等之高績效工作實務，將可提升員工之工作績效。

Guest (1997) 研究提出，採用高績效人力資源實務能產生較高績效，而績效可分為人力資源管理產出、員工行為、執行績效產出 (Performance outcomes)、財務產出等。人力資源管理產出諸如組織承諾、產品品質、生產彈性；員工行為諸如行為動機、合作、參與、組織公民行為；績效產出諸如創新、提高產品品質、降低員工缺席率、離職率、減少員工間衝突、降低顧客抱怨；財務產出諸如獲利、投資報酬率等。前述的員工行為與執行績效產出即包含了角色內行為與組織公民行為。

依 Meyer (1989) 提出，情感性承諾較大的員工較願為組織付出，且情感性承諾和角色內行為有正相關；Meyer 之後尚有學者 Konovsky、Cropanzano、Moorman、Schoorman、Stanley、Herscovitch、Topolnytsky 相繼提出相同結論之研究報告；惟亦有學

者 Williams & Anderson (1991)、Thomas E. Becker & Mary C. Kernan (2003) 提出之研究報告指出情感性承諾與角色內行為之相關性並不顯著。

依霍曼斯 (Homans G. C.) 之社會交換理論 (Social exchange theory) 觀之，人與人之間的關係是一種交換過程，有想要交換的動機，才有產生互動的需要，而“公平分配”是其進行交和行為的基本觀念。Blau (1964) 亦提出總合個人的組織公民行為，有助於團隊合作，更可增進團體的績效 (Organ, 1988、Podsakoff, Ahearne, & Mackenzie, 1997)。

Van Dyne & Ang (1998) 以新加坡的正職雇員和臨時雇員為研究對象發現，社會交換理論可以說明臨時雇員缺乏組織公民行為的原因，臨時雇員因為與雇主間的心理契約期望較少，且對組織的情感性承諾較低，其表現組織公民行為較低；惟若主管對其有正面的期望，使臨時人員和組織間的心理契約有正向態度及提升其組織承諾時，則對臨時員工工作態度和組織公民行為的影響遠勝於正職雇員。

林淑姬 (1992) 認為對組織之認同及投入會影響組織公民行為，經過徑路分析實證，組織承諾對組織公民行為確實存在明顯的影響效果 (蔣景清, 2002)。

王梅珍 (2000) 於「業務人員人格特質、組織承諾與組織公民行為之研究-以中華電信公司為例」研究指出，組織承諾與組織公民行為存在顯著關係；即當業務人員對組織情感性承諾傾向、規範性傾向愈高，則其表現工作本份行為、利他人公民行為與利組織公民行為的可能性也隨之增加。

胡敏惠 (2002) 於「生涯發展、組織承諾與組織公民行為關係之研究-以台南地區保險業為例」中指出，員工承諾愈高，其組織公民行為程度愈高；及當員工之努力意願、組織向心力愈高，其保護公司資源程度、勤勞程度、利他主義、認同公司程度亦愈高。

蔣景清 (2002) 於「組織氣候、組織承諾與組織公民行為關係之研究-以 C 工廠為例」中指出，組織承諾與組織公民行為之各構面間，均呈顯著正相關。由以上探討可發現，組織承諾對於角色內行為、組織公民行為有直接或間接的影響。

洪賢奇 (2004) 「心理所有權知覺組織支持與組織承諾對員工行為之影響」中亦提出，組織承諾對於角色內行為與組織公民行為皆有顯著之影響效果。

由以上探討可發現，藉由採用達內部與外部最適的高績效工作系統可影響員工的工作態度與組織行為，例如對工作有明確而清楚的規定，可以幫助員工達到組織要求；提供工作所需之職能訓練，可增進員工之工作能力；激勵措施與順暢的溝通、升遷管道，可鼓勵員工在完成組織要求之外，自願的進行對組織或同儕有益的行為；由於組織採用高績效工作系統對於員工之組織承諾、角色內行為、組織公民行為有直接或間接的影響。

第一線服務人員之行為是否能遵守組織規定，甚至，其是否能主動積極的進行組織雖沒有規定，但有利於組織或同儕之行為，會影響其工作的態度、工作績效，並影響顧客滿意度與整體績效。綜上所述，第一線服務人員角色內行為、組織公民行為的高低，會影響其服務品質，進而影響顧客滿意度並影響到組織績效的達成，所以本研究提出如下假設：

**假設 2.高績效工作系統對服務人員之角色內行為有顯著正向之影響。**

**假設 3.高績效工作系統對服務人員之組織公民行為有顯著正向之影響。**

假設 3-1 高績效工作系統對服務人員之利他人公民行為有顯著正向之影響。

假設 3-2 高績效工作系統對服務人員之利組織公民行為有顯著正向之影響。

### 第三章 研究方法

本章第一節，將提出本研究架構與研究假設，以作為研究的基礎，第二節為相關研究變項的操作型定義、衡量工具、及對本研究所使用的量表進行信度分析，以建立本研究結果之可信度；第三節說明資料蒐集方法及樣本特性，第四節說明資料分析方法。

#### 第一節 研究架構與研究假設

##### 一、研究架構

由文獻探討及研究目的，我們可以得知，高績效工作系統對於組織承諾、角色內行為、組織公民行為有直接或間接的影響；因此，本研究假設變項間的關係為：高績效工作系統對服務人員之組織承諾、角色內行為、組織公民行為為有正向之影響。本研究的研究架構如圖 3-1-1。

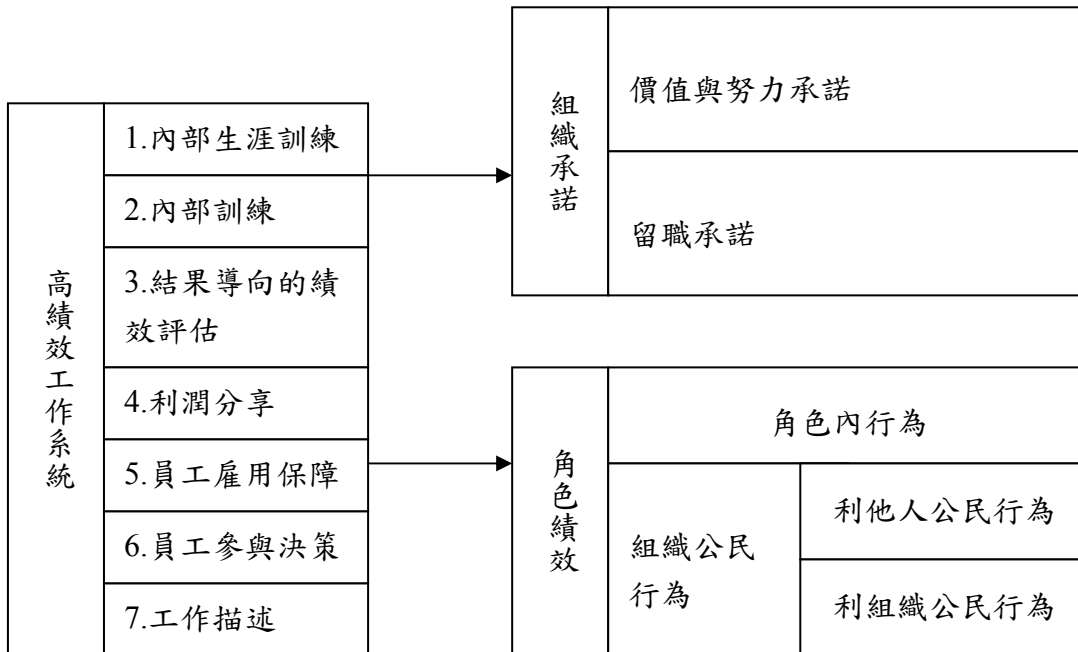


圖 3-1-1 研究架構



## 二、研究假設

本研究依文獻探討、研究目的、研究架構，歸納整理並提出研究假設如下：

**假設 1.高績效工作系統對服務人員之組織承諾為有顯著正向之影響。**

假設 1-1 高績效工作系統對服務人員之價值與努力承諾有顯著正向之影響。

假設 1-2 高績效工作系統對服務人員之留職承諾有顯著正向之影響。

**假設 2.高績效工作系統對服務人員之角色內行為有顯著正向之影響。**

**假設 3.高績效工作系統對服務人員之組織公民行為有顯著正向之影響。**

假設 3-1 高績效工作系統對服務人員之利他人公民行為有顯著正向之影響。

假設 3-2 高績效工作系統對服務人員之利組織公民行為有顯著正向之影響。

## 第二節 研究變項的操作型定義與衡量

本研究採用問卷調查方式進行資料蒐集，資料內容除個人基本資料外，使用的量表包括自變項的高績效工作系統，依變項的組織承諾與角色績效三種量表。主要是依據文獻探討之整理加上整體設計而成，問卷變項整體 Cronbach's 係數為 0.9415。茲就量表來源、操作型定義、計分方式、衡量構面、信度分析的分述如下：

### 一、個人基本資料

1.性別：男性、女性。

2.年齡：分為未滿 25 歲、25 歲~未滿 30 歲、30 歲~未滿 35 歲、35 歲~未滿 40 歲、40 歲~未滿 45 歲、45 歲~未滿 50、50 歲~未滿 55 歲、55 歲~未滿 60 歲、60 歲以上共九群。

3.教育程度：分為高中（職）、大專（學）、碩士、博士共四群。

4.婚姻狀況：分為未婚、已婚有配偶（含與人同居）、已婚無配偶（含離婚、分居或配偶死亡）共三群。

5.工作年資：由受測者自行填答幾年幾個月

6.公司名稱：由受測者自行填答服務公司名稱，並分為銀行業、保險業、證券業三群。

### 二、高績效工作系統

#### （一）操作型定義

依第二章第一節之說明，為尋求較適合本文之研究使用，在人力資源系統上，本文擬採用高績效工作系統之概念設計，並以 Delery & Doty（1996）提出雇用體系之七項人力資源實務指標及問卷作為研究問卷之內容，即內部生涯機會、內部訓練、結果導向的績效評估、利潤分享、員工雇用保障、員工參與決策、工作描述等七項，並提出操作型定義如下：

1.內部生涯機會：員工生涯階梯是否明確並被廣泛使用。

- 2.內部訓練：組織是否廣泛提供正式的員工訓練，以增進員工作業所需的能力。
- 3.結果導向的績效評估：個人績效的衡量是以結果導向來測量，還是以行為導向來測量。
- 4.利潤分享：是否廣泛使用激勵系統、利潤分享機制以鼓勵員工努力達成組織目標。
- 5.員工雇用保障：組織對於員工雇用安全是否提供保障，是否有正式的解雇政策。
- 6.員工參與決策：員工提供意見、參與決策程度多寡。
- 7.工作描述：工作定義、工作描述是否清楚、明確。

## (二) 衡量工具

本文採用 Delery & Doty (1996) 提出雇用體系之 23 題量表為高績效工作系統量表 (問卷 A 部份)。其構面與題目內容如表 3-2-1：

表 3-2-1 高績效工作系統量表

構面	問卷題目	計分意義	信度係數
內部生涯機會	1.員工在公司中有明確的生涯路徑	分數高，表內部升遷機會多。	0.8101
	2.個人在公司中看不到未來 (反向題)		
	3.直屬主管知道員工的生涯發展願望		
	4.希望升遷的員工，公司有不只一個可能的潛在職位讓他升遷		
內部訓練	5.員工有各種廣泛的訓練課程	分數高，表內部訓練機會多。	0.8763
	6.員工每年都會上很多訓練課程		
	7.有正式的訓練教導新進人員工作所需的技能		
	8.有正式的訓練使員工升遷的可能性增加		
結果導向的績效評估	9.公司對員工的績效常用結果導向的方式評估	分數高，表以結果導向評估績效。	0.5944
	10.績效評估是以量化的、客觀的標準為基礎		
利潤分享	11.公司根據獲利情形發給員工紅利	分數高，表利潤分享比率比較高。	-

表 3-2-1 高績效工作系統量表 (續)

構面	問卷題目	計分意義	信度係數
員工雇用保障	12.員工可以預期在公司中想待多久就可待多久	分數高，表員工工作保障高。	0.7392
	13.公司中要解雇員工很困難		
	14.公司對員工的工作幾乎是完全保障的		
	15.如果公司有經濟困難，裁員將是最後才會採取的手段		
員工參與決策	16.公司中允許員工做很多決策	分數高，表員工參與決策程度高。	0.8430
	17.員工常被主管要求參與作決策		
	18.員工有機會對工作方法進行改善建議		
	19.監督者對於員工的溝通都很開放		
工作描述	20.員工的工作責任定義得很清楚	分數高，表工作描述程度高。	0.8235
	21.每個工作的工作說明書經常更新		
	22.工作說明書詳述每位員工的責任		
	23.實際工作責任是由工作者自行定義，而沒有特定的說明書 (反向題)		

### (三) 計分方式

量表採 Likert 式七點尺度為計分標準，由「非常不同意」、「相當不同意」、「有點不同意」、「不能確定」、「有點同意」、「相當同意」、「非常同意」，分別給予 1 至 7 分，每項實務皆有自己的問題群組，7 項實務分別計分，用群組題之平均分數來衡量。

### (四) 量表信度

依黃俊英、林震岩 (1994) 提出：Cronbach's  $\alpha$  係數最好能達到 0.70~0.98 之間，便可相信此量表構面之問卷具有良好的信度，若是係數低於 0.35 者，便須加以拒絕。

除利潤分享構面僅有一個題目，無法進行信度分析外，本量表各構面因素信度分析結果，工作描述構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數僅 0.55，去除第 23 題後，該構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數達 0.8235；其餘五個構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數依序為內部生涯機會 0.8101、內部訓練 0.8763、結果導向的績效評估 0.5944、員工雇用保障 0.7392、員工參與決策 0.8430；結果導向評估構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數雖稍偏低，但仍為可接受範圍內，而整體 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.9301，詳細資料如表 3-2-1，本量表構面之問卷信度應仍可接受。

### 三、組織承諾

#### (一) 操作型定義

本研究採用 Mowday, Steers & Porter (1979) 提出之定義，組織承諾是指個人認同與涉入特定組織的相對強度；並以價值與努力承諾、留職承諾二個相關因子來衡量組織承諾。

1. 價值與努力承諾是指個人強烈相信並接受組織的目標與價值，願意努力達成組織利益的程度。

2. 留職承諾是指個人留在組織、成為組織一員的強烈意願。

#### (二) 衡量工具

本研究採用 Mowday, Steers & Porter (1979) 提出之 OCQ 量表 (問卷第 B 部份)；該量表共 15 題，為維持問卷的完整性，予以全數採用，由於 Mowday, Steers & Porter 提出之 OCQ 量表及其研究文獻中，並未就各構面所屬題號加以說明，本研究參酌黃銀泳 (1992)、孫世昌 (1998)、Bozeman & Perrew (2001)、陳玫妃 (2007)、Macky & Boxall (2007) 等人的研究，以因素分析方法進行分析，並將此量表分成「價值與努力承諾」與「留職承諾」二個主要構面。其構面與題目內容如表 3-2-2：

表 3-2-2 組織承諾量表

構面	問卷題目	計分意義
價值與努力承諾	1.我願意盡最大的努力，以協助公司達成目標	分數高，表價值與努力承諾高。
	2.我會告訴我的朋友，我任職於一家很棒的公司	
	3.我對我任職的公司忠誠度很低 (反向題)	
	4.為了能繼續留在公司工作，我願意接受任何種類工作的指派	
	5.我發現我的價值觀和公司的價值觀很接近	
	6.我可以很驕傲的告訴任何人，我是公司的一份子	
	8.這家公司確實能激勵我，讓我有最好的工作表現	
	13.我真的很在乎這家公司的未來	

表 3-2-2 組織承諾量表（續）

構面	問卷題目	計分意義
留職承諾	7.要工作性質相近，在別家公司我也可以做的很好（反向題）	分數高，表價值與努力承諾高。
	9.只要現在的工作環境有一點點改變，我就會考慮換工作（反向題）	
	10.我很高興，在我所有的工作機會中，能選擇這家公司	
	11.我繼續留在這家公司也不可能再多得到什麼（反向題）	
	12.我通常很難認同這家公司有關員工管的重要政策（反向題）	
	14.對我而言，能在這家公司上班，是我最好的選擇	
	15.決定在這家公司上班，是個錯誤的選擇（反向題）	

### （三）因素分析

1.KMO & Bartlette 球形驗證：組織承諾量表之 KMO MSA 值為 0.924，p 值為 0.000，Bartlette 球形驗證結果都達顯著水準，這些變數適合進行因素分析。

2.因素負荷量：本研究參酌黃銀泳（1992）之主管領導型態與員工組織承諾關係之研究、孫世昌（1998）之影響工會承諾與工會參與之因素探討-以高雄地區 1000 人以上之產業工會為例、Bozeman & Perrewe（2001）之 The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire – turnover cognitions relationships、陳政妃（2007）之轉換型領導與組織承諾、組織公民行為關係之研究-以某民營電信業基礎維運工程單位為例、Macky & Boxall（2007）之 The relationship between ‘high-performance work practices’ and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects 等研究，以因素分析方法進行分析，並分為二構面檢測量表 15 題項，「價值與努力承諾」與「留職承諾」二個構面之因素負荷量皆大於 0.4，故依此二構面題項組成進行分析；信度分析結果，二個構面之 Cronbach’s  $\alpha$  係數分別為 0.8551、0.8140 皆高於 0.7，而整體 Cronbach’s  $\alpha$  係數為 0.8997，詳細資料請見表 3-2-3。

表 3-2-3 組織承諾量表因素分析

問卷題目	構面因素 負荷	
	價值與努力承諾	留職承諾
1.我願意盡最大的努力，以協助公司達成目標	<b>.735</b>	.009
6.我可以很驕傲的告訴任何人，我是公司的一份子	<b>.687</b>	.479
2.我會告訴我的朋友，我任職於一家很棒的公司	<b>.663</b>	.472
8.這家公司確實能激勵我，讓我有最好的工作表現	<b>.635</b>	.423
4.為了能繼續留在公司工作，我願意接受任何種類工作的指派	<b>.634</b>	.047
5.我發現我的價值觀和公司的價值觀很接近	<b>.547</b>	.444
13.我真的很在乎這家公司的未來	<b>.530</b>	.377
3.我對我任職的公司忠誠度很低（反向題）	<b>.449</b>	.404
11.我繼續留在這家公司也不可能再多得到什麼（反向題）	.149	<b>.779</b>
12.我通常很難認同這家公司有關員工管的重要政策（反向題）	.139	<b>.746</b>
15.決定在這家公司上班，是個錯誤的選擇（反向題）	.468	<b>.667</b>
14.對我而言，能在這家公司上班，是我最好的選擇	.571	<b>.617</b>
10.我很高興，在我所有的工作機會中，能選擇這家公司	.570	<b>.600</b>
9.只要現在的工作環境有一點點改變，我就會考慮換工作（反向題）	.117	<b>.576</b>
7.只要工作性質相近，在別家公司我也可以做的很好（反向題）	.466	<b>.472</b>
特徵值	<b>4.181</b>	<b>4.040</b>
解釋變異量（%）	<b>27.873</b>	<b>26.933</b>
累積解釋變異量（%）	<b>27.873</b>	<b>54.806</b>
各構面 Cronbach's $\alpha$ 值	<b>.8551</b>	<b>.8140</b>
總量表 Cronbach's $\alpha$ 值	<b>.8997</b>	

#### （四）計分方式

量表採 Likert 式七點尺度為計分標準，由「非常不同意」、「相當不同意」、「有點不同意」、「不能確定」、「有點同意」、「相當同意」、「非常同意」，分別給予 1 至 7 分，每項實務皆有自己的問題群組，2 項實務分別計分，用群組題之平均分數來衡量。

#### 四、角色績效

##### (一) 操作型定義

本研究採用 Williams & Anderson (1991) 之定義，角色績效為包含角色內行為績效與組織公民行為績效二部份；角色內行為是：組織正式獎勵系統或工作說明書中規定員工角色內應遵守之事項；組織公民行為分為朝向個人的組織公民行為和朝向組織的組織公民行為。

1. 角色內行為：員工職務份內應擔任的工作。

2. 利他人公民行為：指員工發自於自願性的幫助他人；例如主動幫助別人，此行為對特定個人有馬上的利益，而亦能間接為組織帶來利益。

3. 利組織公民行為：指員工為組織利益而表現的行為。非員工職務份內應擔任之工作，但有益整體組織的行為。

##### (二) 衡量工具

本研究採 Williams & Anderson (1991) 提出角色內行為、朝向個人的組織公民行為、和朝向組織的組織公民行為的三構面量表（問卷第 C 部份），量表共計 21 題。其構面與題目內容如表 3-2-4：

表 3-2-4 角色績效量表

構面	問卷題目	計分意義	信度係數
角色內 行為	1.我能完成被指定的工作	分數高，表角 色內行為高。	0.7514
	2.我能完成工作說明書上載明應負責的工作內容		
	3.我能完成主管期望我達成的工作內容		
	4.我會達到工作績效要求		
	5.我會努力去做那些會直接影響績效的活動		
	6.主管要我做的事，我有時會疏忽忘了做（反向題）		
	7.我無法達成我的職責（反向題）		



表 3-2-4 角色績效量表 (續)

構面	問卷題目	計分意義	信度係數
利他人 公民行 為	8.我會主動幫忙處理缺席同事的工作	分數高，表利 他人公民行 為高。	0.8377
	9.我會主動幫助工作負擔很重的同事		
	10.我會主動協助主管處理業務		
	11.我願意傾聽同事的問題和煩惱		
	12.我會放下手邊工作，主動幫助新進同仁		
	13.我會主動對同事表達我的關懷		
3.利組織 公民行 為	14.我會將訊息傳遞給同事	分數高，表利 組織公民行 為高。	0.5559
	15.我通常比規定的時間早上班		
	16.若我無法上班，我會事先通知主管或同事		
	17.我有時會在工作時間內偷閒 (反向題)		
	18.我在處理私人電話上花很多時間 (反向題)		
	19.在上班時間，我會抱怨一些工作上不是很重要的事情 (反向題)		
	20.我會節約並保護公司的財產		
21.我支持那些為維持公司營運的非正式規定			

### (三) 計分方式

表採 Likert 式五點尺度為計分標準，由「非常不同意」、「不同意」、「不能確定」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1 至 5 分，每項實務皆有自己的問題群組，3 項實務分別計分，用群組題之平均分數來衡量。

### (四) 量表信度

本量表各構面因素信度分析結果，三個構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數分別為 0.7514、0.8377、0.5559；利組織公民行為之  $\alpha$  係數雖稍偏低，但仍為可接受範圍內，而角色內行為、利他人公民行為皆高於 0.7，整體 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.8311，詳細資料如表 3-2-4，本量表構面之問卷信度應仍可接受。

### 第三節 資料蒐集方法與樣本特性

#### 一、研究對象

本研究以金融從業人數較多之銀行、保險、證券三行業（含金融控股公司之銀行、保險、證券業）為研究範圍，截至 2007 年底，我國銀行、保險、證券公司總計共有 270 家。

#### 二、資料蒐集方法

本研究採問卷調查法，以先取得金融服務業從業人員之支持，並同意代發問卷，再將問卷透過郵寄方式進行；共計發放 60 家金融服務機構，每家金融服務機構發放 8 份問卷，以回收 6 份以上問卷者才採用該機構問卷。

#### 三、樣本回收情形

本研究進行抽樣時間為 2007 年 12 月 20 日起至 2008 年 2 月 2 日止，共發放 60 家金融服務業計 480 份問卷，回收 55 家金融服務業計 433 份問卷，回收率達 90%，扣除重覆發放之公司、資料不完整者，有效問卷計 53 家公司、401 份問卷，有效問卷達 83.5%。

表 3-3-1 研究樣本發放、回收情形統計表

行業別	金融服務業家數	發放問卷家數	回收/有效 問卷家數
銀行業	66	27	25/23
保險業	50	23	22/22
證券業	154	10	8/8
合計	270	60	55/53

#### 四、樣本特性分析

本研究有效樣本計 401 份，基本資料分布情形，敘述如下：

1.性別：依有效樣本統計，男性服務人員 160 人，佔有效樣本 401 人之 39.9%，女性服務人員 241 人，佔 60.1%，樣本中女性稍多於男性。

2.年齡：依有效樣本統計，服務人員年齡以 25 歲~未滿 30 歲居冠，共 121 人，佔有效樣本 401 人之 30.2%，30 歲~未滿 35 歲次之，共 105 人，佔 26.2%，40 歲~未滿 45 歲位居第三，共 85 人，佔 21.2%；有效樣本中年齡在 25 歲~未滿 35 歲之青年較多，共有 226 人，佔 56.4%。

3.教育程度：依有效樣本統計，服務人員教育程度以大專（學）居冠，共 315 人，佔有效樣本 401 人之 78.6%。

4.婚姻狀況：依有效樣本統計，服務人員之婚姻狀況以已婚有配偶（含與人同居）者居冠，共 200 人，佔有效樣本 401 人之 49.9%；而未婚者次之，共 196 人，佔 48.9%；而離婚、分居或配偶死亡僅共 5 人，佔 1.2%。

5.任職機構：依有效樣本統計，服務人員任職於銀行業者共 175 人，佔有效樣本 401 人之 43.6%；任職於保險業者共 168 人，佔 41.9%；任職於證券業者共 58 人，佔 14.5%。

本研究有效樣本計 401 份，基本資料分布情形另整理如表 3-3-2。

表 3-3-2 研究樣本描述性分析表 (n=401)

項目	資料類別	樣本人數	百分比
性別	男	160	39.9%
	女	241	60.1%
年齡	未滿 25 歲	22	5.5%
	25 歲~未滿 30 歲	121	30.2%
	30 歲~未滿 35 歲	105	26.2%
	35 歲~未滿 40 歲	32	8.0%
	40 歲~未滿 45 歲	85	21.2%
	45 歲~未滿 50 歲	22	5.5%
	50 歲~未滿 55 歲	11	2.7%
	55 歲~未滿 60 歲	3	0.7%
教育程度	高中（職）	36	9.0%
	大專（學）	315	78.6%
	碩士	50	12.4%
婚姻狀況	未婚	196	48.9%
	有配偶（含與人同居）	200	49.9%
	離婚、分居或配偶死亡	5	1.2%
任職機構	銀行業	175	43.6%
	保險業	168	41.9%
	證券業	58	14.5%

## 第四節 資料分析方法

本研究採用 SPSS 之統計軟體進行資料分析與假設驗證，茲將採用之分析方法介紹如下：

1.描述性統計分析 (Descriptive Statistics Analysis)：描述性統計包括蒐集、整理、表現、分析與解釋資料 (林惠玲、陳正倉，2003；吳明隆、涂金堂，2005)，以瞭解各別變項之分布情形與特性，作為進一步分析之基礎。

2.信度分析 (Reliability Analysis)：信度是指測量衡量工具的可靠程度，本研究對各構面進行內部一致性分析，以 Cronbach's  $\alpha$  係數來驗證各量表的信度， $\alpha$  值愈大，表示量表內部一致性愈大，信度愈高。黃俊英 (1994)，Cronbach's  $\alpha$  係數最好能達到 0.70~0.98 之間，便可相信此量表構面之問卷具有良好的信度，若是係數低於 0.35 者，便須加以拒絕。

3.因素分析 (Factor Analysis)：因素分析的主要功能在歸併變數也就是將一群原本為數眾多的變數，透過共同因素 (common factor) 的抽取，重新歸併成幾個新的、為數較少的變數 (何金銘，2006)。本文使用主成份分析法 (principle componet analysis) 抽取特徵值 (eigenvalue) 大於 1 的因素，並利用最大變異數 (varimax) 法進行正交轉軸 (orthogonal rotation) 以縮減構面。

4.相關分析 (Correlation Analysis)：相關是用以檢驗兩個變項間線性關係的統計技術，以相關係數表示，絕對值愈大，表示兩個變數間的關聯性愈強，而相關係數為正負，表示兩個變數之間是順向或反向的關係；而相關係數絕對值在 0.1 以下為微弱相關或無相關，相關係數絕對值在 0.10~0.39 之間者為低度相關，在 0.40~0.69 之間者為中度相關，在 0.70~0.99 之間者為高度相關，為 1 者為完全相關 (邱皓政，2001；潘熙銳，2008)。本研究採 Pearson 積差相關分析，驗證「高績效工作系統與組織承諾、角色績效」間的相關程度。

5.迴歸分析：線性迴歸分析是透過最小平方法 (method of least squares)，來預測依變數。在學術研究中，常被拿來當作理論建構與模型驗證之工具 (何金銘，2006)。

## 第四章 研究結果

本章將依據第三章之研究架構、研究方法，逐一分析高績效工作系統與組織承諾、角色績效之相互關係及影響。

### 第一節 高績效工作系統與組織承諾之關係與影響

高績效工作系統各研究變項之平均值皆達 4~5 之間，表示金融服務業確已逐漸植入高績效工作系統。本節將探討高績效工作系統對組織承諾之相關性與影響性。

#### 一、高績效工作系統對組織承諾之相關性

本研究採 Pearson 積差相關法進行分析；依分析結果顯示，高績效工作系統對價值與努力承諾、留職承諾皆有正相關之關係；詳細資料如表 4-1-1。

表 4-1-1 高績效工作系統對組織承諾相關分析

構面	研究變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8
高績效工作系統	1 內部生涯機會	4.30	1.15								
	2 內部訓練	4.94	1.23	.70**							
	3 結果導向的績效評估	4.84	1.15	.56**	.58**						
	4 利潤分享	4.45	1.62	.35**	.35**	.46**					
	5 員工雇用保障	4.03	1.15	.52**	.43**	.47**	.40**				
	6 員工參與決策	4.13	1.13	.57**	.53**	.47**	.43**	.60**			
	7 工作描述	4.43	1.21	.52**	.60**	.48**	.41**	.41**	.59**		
組織承諾	8 價值與努力承諾	5.01	.88	.61**	.59**	.53**	.33**	.51**	.53**	.52**	
	9 留職承諾	4.36	.89	.52**	.49**	.40**	.25**	.30**	.43**	.36**	.72**

\*p<0.05, \*\*p<0.01

### (一) 高績效工作系統、價值與努力承諾之關係

由表 4-1-1 資料得知，內部生涯機會、內部訓練、結果導向的績效評估、利潤分享、員工雇用保障、員工參與決策、工作描述七項人力資源管理實務對價值與努力承諾皆有顯著正相關，除利潤分享之相關係數為 0.33 屬微弱正相關外，其餘各項實務皆為中度正相關（內部生涯機會 0.61,  $p < 0.01$ ；內部訓練 0.59,  $P < 0.01$ ；結果導向的績效評估 0.53,  $p < 0.01$ ；利潤分享 0.33,  $p < 0.01$ ；員工雇用保障 0.51,  $p < 0.01$ ；員工參與決策 0.53,  $p < 0.01$ ；工作描述 0.52,  $p < 0.01$ ）。

七項人力資源管理實務雖然和價值與努力承諾皆成正相關，惟除利潤分享之相關係數較低外，其餘項目皆已達 0.5（ $p$  值皆  $< 0.01$ ）以上之中度相關，顯示金融業服務人員愈感受到組織內部升遷機會順暢、內部訓練充份、結果導向的績效評估、員工雇用有保障、員工能參與決策訂定、清楚的工作描述，則其價值與努力承諾愈高，愈能認同組織的目標，愈願意為組織目標而努力。

### (二) 高績效工作系統與留職承諾之關係

由表 4-1-1 資料得知，內部生涯機會、內部訓練、結果導向的績效評估、利潤分享、員工雇用保障、員工參與決策、工作描述七項人力資源管理實務對留職承諾皆有顯著正相關，其中利潤分享、員工雇用保障、工作描述三項實務為微弱正相關（利潤分享 0.25,  $p < 0.01$ ；員工雇用保障 0.35,  $p < 0.01$ ；工作描述 0.36,  $p < 0.01$ ），而內部生涯機會、內部訓練、結果導向的績效評估、員工參與決策四項實務為中度正相關（內部生涯機會 0.52,  $p < 0.01$ ；內部訓練 0.49,  $p < 0.01$ ；結果導向的績效評估 0.40,  $p < 0.01$ ；員工參與決策 0.43,  $p < 0.01$ ）。

七項人力資源管理實務雖然和留職承諾皆成正相關，惟內部生涯機會、內部訓練與留職承諾之相關係數最高，顯示金融業服務人員愈感受到組織內部升遷機會順暢、內部訓練充份，則其留職承諾愈高，愈希望能留下來繼續為組織努力。這可能是因為當組織針對工作需求給予服務人員訓練，服務人員感受到工作的困難度與挫折感會降低，相反的還可以增進其成就感，而內部升遷機會順暢更可讓服務人員感覺在組織中是有希望的，除了可學習成長、提供客人優質服務外，自己的生涯規劃亦有所發展，於是就更希望能留在組織中繼續努力。

## 二、高績效工作系統對組織承諾之影響

線性迴歸分析是透過最小平方法，來預測依變數。在學術研究中，常被拿來當作理論建構與模型驗證之工具。本研究以線性迴歸分析法來驗證高績效工作系統、組織承諾與角色績效間之影響。以下先探討高績效工作系統對員工價值與努力承諾、留職承諾之

關係及影響。

(一) 高績效工作系統對價值與努力承諾之影響

由表 4-1-2 得知，以七項人力資源管理實務對價值與努力承諾進行迴歸分析，所得模型共解釋「價值與努力承諾」49.7%的變異量，達非常顯著之水準。結果顯示：「內部生涯機會」、「內部訓練」、「結果導向的績效評估」、「員工雇用保障」、「工作描述」五項人力資源管理實務對「價值與努力承諾」有顯著之正面影響；而「利潤分享」與「員工參與決策」二項對「價值與努力承諾」沒有顯著之淨影響力。此結果部份支持假設 1-1 高績效工作系統對服務人員之價值與努力承諾有顯著正向之影響。

由分析結果可得知，員工雇用保障、內部訓練、結果導向的績效評估對服務人員的價值與努力承諾影響較大；究其原因，或是服務業之服務人員除了要有熱誠的服務態度外，專業知識是提供服務的必需要件；對服務人員提供工作所需的專業訓練，除可提升組織的人力資本，亦可協助服務人員順利進行其業務，提高其服務品質，提升客戶滿意度，而客戶的滿意亦是支持服務人員繼續努力的原因之一。員工雇用保障可提供服務人員安定的就業環境，使其可放心的努力學習、盡力的提供服務。結果導向的績效評估讓服務人員除了獲得顧客支持的精神上獎勵外，更可透過結果導向的績效評估，讓服務人員得到實質的獎勵；詳細資料如表 4-1-2。

表 4-1-2 高績效工作系統對價值與努力承諾之迴歸模型

構面		依變數：價值與努力承諾	
		原始迴歸係數	標準化迴歸係數
常數		2.034**	
自變數	內部生涯機會	.062**	.213**
	內部訓練	.125**	.175**
	結果導向的績效評估	.111**	.146**
	利潤分享	-.019	-.036
	員工雇用保障	.128**	.167**
	員工參與決策	.072	.093
	工作描述	.090*	.124*
R <sup>2</sup> =0.497			
Adjusted R <sup>2</sup> =0.488			
F=55.415, p=0.000			

\*p<.05 \*\*p<.01

## (二) 高績效工作系統對留職承諾之影響

由表 4-1-3 得知，以七項人力資源管理實務對留職承諾進行迴歸分析，所得模型共解釋「留職承諾」32.0%的變異量，達非常顯著之水準。結果顯示：僅「內部生涯機會」、「內部訓練」與「員工參與決策」三項人力資源管理實務對「留職承諾」有顯著之正影響力；而「結果導向的績效評估」、「利潤分享」、「員工雇用保障」、「工作描述」四項對「留職承諾」沒有顯著之淨影響力。此結果部份支持假設 1-2 高績效工作系統對服務人員之留職承諾有顯著正向之影響。

由分析結果可得知，內部生涯機會、內部訓練、員工參與決策對服務人員的留職承諾有顯著之正影響力；究其原因，或是除上述內部訓練可提升服務人員的工作能力，提高其成就感與工作滿意度外，員工參與決策更可讓服務人員感覺身受組織重視，而內部生涯機會可令服務人員對於生涯願景感到有希望，於是服務人員就留在組織繼續努力的意願就會提升，而留職承諾亦提升；詳細資料如表 4-1-3。

表 4-1-3 高績效工作系統對留職承諾之迴歸模型

構面		依變數：留職承諾	
		原始迴歸係數	標準化迴歸係數
常數		2.054**	
自變數	內部生涯機會	.209**	.270**
	內部訓練	.129**	.177**
	結果導向的績效評估	.069	.088
	利潤分享	-.008	-.014
	員工雇用保障	.009	.012
	員工參與決策	.109*	.139*
	工作描述	-.004	-.006
$R^2=0.320$ Adjusted $R^2=0.308$ $F=26.419$ $p=0.000$			

\* $p<.05$  \*\* $p<.01$



## 第二節 高績效工作系統與角色內行為之關係與影響

本節將探討高績效工作系統對角色內行為之相關與影響性。

### 一、高績效工作系統對角色內行為之相關性

由表 4-2-1 資料得知，除利潤分享、員工參與決策二項人力資源管理實務對角色內行為皆沒有顯著正相關外，其餘各項實務皆有顯著正相關，惟其相關係數皆低於 0.3，屬微弱正相關（相關係數分別為內部生涯機會 0.15,  $p < 0.01$ ；內部訓練 0.16,  $P < 0.01$ ；結果導向的績效評估 0.17,  $p < 0.01$ ；員工雇用保障 0.11,  $p < 0.01$ ；工作描述 0.24,  $p < 0.01$ ）。詳細資料如表 4-2-1。

表 4-2-1 高績效工作系統對角色內行為相關分析

構面	研究變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7
人力資源實務	1 內部生涯機會	4.30	1.15							
	2 內部訓練	4.94	1.23	.70**						
	3 結果導向的績效評估	4.84	1.15	.56**	.58**					
	4 利潤分享	4.45	1.62	.35**	.35**	.46**				
	5 員工雇用保障	4.03	1.15	.52**	.43**	.47**	.40**			
	6 員工參與決策	4.13	1.13	.57**	.53**	.47**	.43**	.60**		
	7 工作描述	4.43	1.21	.52**	.60**	.48**	.41**	.41**	.59**	
角色內行為	8 本份行為	3.90	0.47	.15**	.16**	.17**	.07	.11**	.09	.24**

\* $p < 0.05$  , \*\* $p < 0.01$

角色內行為是指員工履行組織所規定員工角色內應該遵守與完成的工作事項。由分析資料觀之，內部生涯機會、內部訓練、結果導向的績效評估、員工雇用保障、工作描述五項人力資源管理實務和角色內行為成微弱正相關，就其原因，或許是因為組織提供予服務人員工作所需之知識與技能訓練，可提升服務人員的工作能力，而明確的內部生涯機會、員工雇用保障與結果導向的績效評估可使服務人員感受到工作安全感，並且可

以擁有明確的生涯規劃，可激勵其願意繼續留在組織、為組織目標努力的組織承諾提升；為了能繼續留在組織服務，服務人員就會努力達成其應遵守之規範，而工作描述清楚，可以幫助服務人員遵守與完成其應達成的事項。

## 二、高績效工作系統對角色內行為之影響

由表 4-2-2 得知，以高績效工作系統對員工本份行為進行迴歸分析，所得模型共解釋「本份行為」6.8%的變異量，達顯著之水準。結果顯示：只有「工作描述」一項人力資源管理實務對「本份行為」有顯著之淨影響力；而「內部生涯機會」、「內部訓練」、「結果導向的績效評估」、「利潤分享」、「員工雇用保障」與「員工參與決策」六項對「員工本份行為」沒有顯著之淨影響力。此結果部份支持假設 2.高績效工作系統對服務人員之角色內行為有顯著正向之影響。

由分析結果可得知，僅工作描述一項人力資源實務對服務人員的角色內行為有影響；究其原因，或是因為對工作進行嚴格的定義，服務人員比較容易明確瞭解應該遵守的規範標準與作業流程，而在其自身的行為與提供服務時，亦有明確的標準可遵循，可協助其達成組織的規範與要求；例如上下班時間、上班時服裝儀容規定明確，服務人員容易遵守、再如提供服務的作業方式有標準化作業流程，可幫助服務人員提供又快又準確安全的金融商品服務；工作有嚴格而明確的規定，可幫助服務人員遵循該規範，而且可提升其遵循規範之意願。詳細資料如表 4-2-2。

表 4-2-2 高績效工作系統對本份行為之迴歸模型

構面		依變數：本份行為	
		原始迴歸係數	標準化迴歸係數
常數		3.442**	
自變數	內部生涯機會	.014	.034
	內部訓練	.000	.001
	結果導向的績效評估	.033	.081
	利潤分享	-.013	-.046
	員工雇用保障	.018	.044
	員工參與決策	-.050	-.120
	工作描述	.097**	.250*
$R^2=0.068$ Adjusted $R^2=0.052$ $F=4.110$ $p=0.000$			

\* $p<.05$  \*\* $p<.01$

### 第三節 高績效工作系統與組織公民行為之關係與影響

#### 一、高績效工作系統對組織公民行為之相關性

高績效工作系統對組織公民行為有正相關之關係；詳細資料如表 4-3-1。

表 4-3-1 高績效工作系統對組織公民行為相關分析

構面	研究變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8
人力資源實務	1 內部生涯機會	4.30	1.15								
	2 內部訓練	4.94	1.23	.70**							
	3 結果導向的績效評估	4.84	1.15	.56**	.58**						
	4 利潤分享	4.45	1.62	.35**	.35**	.46**					
	5 員工雇用保障	4.03	1.15	.52**	.43**	.47**	.40**				
	6 員工參與決策	4.13	1.13	.57**	.53**	.47**	.43**	.60**			
	7 工作描述	4.43	1.21	.52**	.60**	.48**	.41**	.41**	.59**		
角色績效	8 利他人公民行為	3.99	0.46	.19**	.24**	.23**	.13**	.18**	.21**	.26**	
	9 利組織公民行為	3.76	0.46	.09*	.13**	.06	.35	.00	.30	.12*	.35**

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

#### (一) 高績效工作系統與利他人公民行為之關係

由表 4-3-1 資料得知，內部生涯機會、內部訓練、結果導向的績效評估、利潤分享、員工雇用保障、員工參與決策、工作描述七項人力資源管理實務對利他人公民行為皆有顯著正相關，惟皆屬微弱正相關（內部生涯機會 0.19,  $p < 0.01$ ；內部訓練 0.24,  $P < 0.01$ ；結果導向的績效評估 0.23,  $p < 0.01$ ；利潤分享 0.13,  $p < 0.01$ ；員工雇用保障 0.18,  $p < 0.01$ ；員工參與決策 0.21,  $p < 0.01$ ；工作描述 0.26,  $p < 0.01$ ）。

七項人力資源管理實務雖然和利他人公民行為皆成正相關，惟內部訓練、結果導向

的績效評估、員工參與決策、工作描述四項之相關係數較高，顯示組織內部升遷機會順暢、內部訓練充份、結果導向的績效評估、清楚的工作描述，不僅可協助服務人員遵守與達成組織要求，更能提升其個人的工作成就感，令其對生涯規劃抱持正面態度，而當服務人員對工作的整體感想或看法朝向正面態度，其工作滿足度提升，更可增進其發自於自願性的幫助他人的行為。

## （二）高績效工作系統與利組織公民行為之關係

由表 4-3-1 資料得知，內部生涯機會、內部訓練和工作描述三項人力資源管理實務對利組織公民行為有顯著微弱正相關（內部生涯機會 0.09,  $p < 0.05$ ；內部訓練 0.13,  $p < 0.01$ ；工作描述 0.12,  $p < 0.05$ ）。

內部生涯機會、內部訓練和工作描述與利組織公民行為有顯著正相關，顯示在工作有明確的定義與規範之下，服務人員可清楚瞭解組織的要求，而在其接受適當的內部訓練之後，更能順利的工作，達成組織要求，其工作成就感提升；而服務人員愈感受到對組織要求能夠勝任，而組織內部升遷機會又順暢，則其會產生正面的工作態度，其行為將不只是為達成自己的責任，亦將會更在意組織利益，並且自願的進行能增進組織利益的行為。

## 二、高績效工作系統對組織公民行為之影響

### （一）高績效工作系統對利他人公民行為之影響

由表 4-3-2 得知，以人力資源管理實務對利他人公民行為進行迴歸分析，所得模型共解釋「利他人公民行為」9.0%的變異量，達顯著之水準。結果顯示：只有「工作描述」一項人力資源管理實務對「員工利他人公民行為」有顯著之淨影響力；而「內部生涯機會」、「內部訓練」、「結果導向的績效評估」、「利潤分享」、「員工雇用保障」與「員工參與決策」六項對「員工利他人公民行為」沒有顯著之淨影響力。此結果部份支假設 3-1 高績效工作系統對服務人員之利他人公民行為顯著有正向之影響。

由分析結果可得知，工作描述對服務人員的利他人公民行為有正面影響；究其原因，或是因為服務人員的工作繁瑣而重複性高，明確的工作定義與標準作業流程可以協助服務人員順利進行其業務，達成組織要求，並可提升其工作滿意度，更可使其產生正面的工作態度，而主動幫助同事順利完成工作。詳細資料如表 4-3-2。

表 4-3-2 高績效工作系統對利他人公民行為之迴歸模型

構面		依變數：利他人公民行為	
		原始迴歸係數	標準化迴歸係數
常數		3.340**	
自變數	內部生涯機會	-.020	-.050
	內部訓練	.036	.097
	結果導向的績效評估	.045	.111
	利潤分享	-.010	-.034
	員工雇用保障	.020	.048
	員工參與決策	.010	.025
	工作描述	.059*	.156*
R <sup>2</sup> =0.090 Adjusted R <sup>2</sup> =0.074 F=5.552 p=0.000			

\*p<.05 \*\*p<.01

## (二) 高績效工作系統對利組織公民行為之影響

由表 4-3-3 得知，以人力資源管理實務對利組織公民行為進行迴歸分析，所得模型未達顯著之水準。結果顯示：內部生涯機會、內部訓練、結果導向的績效評估、利潤分享、員工雇用保障、員工參與決策、工作描述七項對利組織公民行為皆沒有顯著之淨影響力。此結果不支持假設 3-2 高績效工作系統對服務人員之利組織公民行為有顯著正向之影響。

由分析結果可得知，七項人力資源管理實務對利組織公民行為皆無影響力，詳細資料如表 4-3-3；本研究以金融服務業之第一線服務人員為例，由於金融服務業有下列產業特性，使服務人員在利組織公民行為上較不受人力資源實務之影響：

1. 金融業服務人員於規定的時間之前必需已完成準備工作，可隨時為顧客提供服務，所以一般而言，服務人員都會比規定的時間早到辦公室。

2. 金融業服務人員在提供服務時，為避免工作失誤造成顧客或服務人員自身的損失，服務人員需要很專心，所以不會在提供服務時處理私人事務或講電話。

3. 金融業服務人員在營業時間內，若無顧客，則可進行自己的活動（此行為不屬於工作時間偷閒），若有顧客，則需提供服務，所以一般而言，服務人員很難能在工作時間偷閒。

表 4-3-3 高績效工作系統對利組織公民行為之迴歸模型

構面		依變數：利組織公民行為	
		原始迴歸係數	標準化迴歸係數
常數		3.562**	
自 變 數	內部生涯機會	.017	.042
	內部訓練	.044	.119
	結果導向的績效評估	-.008	-.021
	利潤分享	.000	.002
	員工雇用保障	-.026	-.066
	員工參與決策	-.027	-.067
	工作描述	.037	.099
$R^2=0.028$ Adjusted $R^2=0.011$ 。 F=1.626 p=0.126			

\*p<.05 \*\*p<.01

## 第五章 結論與建議

本研究主要探討高績效工作系統對服務人員的組織承諾與角色績效的影響，並以金融業為例，希望能瞭解處於競爭激烈經營環境下的服務業，採行高績效工作系統，是否可提升其服務人員的組織承諾與角色績效。茲將第四章研究結果彙整提出結論，並對服務業提出訂定人力資源策略的建議，最後再對後續研究者提出建議以作為其他相關研究之參考。

### 第一節 結論

高績效工作系統強調人力資源整合性的實務；各實務的效能會藉由各實務間的綜效相互影響，一個互補性的系統其產生的效能遠大於個別實務效能的合計；故本研究不僅分析各變項間的相關性、更進一步進行影響性分析。綜合以上研究分析結果，整理出以下結論：

#### 一、高績效工作系統對服務人員之組織承諾有正向之影響

依第四章研究假設之驗證及上述表 5-1-1 的驗證結果彙整顯示，除利潤分享實務對價值與努力承諾、留職承諾皆無顯著影響力外，其餘六項高績效工作系統實務對價值與努力承諾、留職承諾其中之一、或全部有顯著正面影響力。顯示高績效工作系統對服務人員之組織承諾有顯著正面影響力；而利潤分享對服務人員之組織承諾無影響力，就其原因可能是目前金融服務業中銀行業所提供依工作績效核發獎金的薪酬部份不甚高的原故；一般而言，銀行業提供依工作績效核發的獎金佔薪資結構的比重不大，在服務人員的薪資福利中，以每月薪資佔絕大部份，其獎金約佔總薪酬福利的 30%，且獎金中僅有部份是依工作績效核發獎金；不如高科技產業可發放股票及大筆獎金優渥、有吸引力；而本研究樣本中，屬銀行業之服務人員有 175 人，全體樣本數 401 人之 43.6%，這可能是造成分析結果利潤分享人力資源管理實務對金融業服務人員之組織承諾無顯著影響力的原因之一。

#### 二、高績效工作系統對服務人員之角色內行為有正向之影響

企業為因應外部環境快速變遷，希望藉由高績效工作系統各項人力資源措施的進行，以增進員工的人力資本及組織承諾，進而激發員工對組織的向心力、改變其角色行為為績效，願意將員工本身的知識與能力貢獻予組織，並達到提升組織競爭力與績效的最終目的；而高績效工作系統所包含的管理實務多半不以員工達到其應遵守與完成的工作事項為目的。而角色內行為是指員工履行組織所規定員工角色內應該遵守與完成的工作事項；所以，由研究分析結果顯示，只有工作描述實務對角色內行為有顯著之淨影響力；

也就是，當組織對工作進行嚴格的定義，服務人員比較容易明確瞭解應該遵守的規範標準與作業流程，而在其自身的行為與提供服務時，亦有明確的標準可遵循，可協助其達成組織的規範與要求；這研究結果顯示高績效工作系統中工作描述實務對服務人員的角色內行為有顯著影響力。

### 三、高績效工作系統對服務人員之組織公民行為有正向之影響

組織公民行為是指員工非因趨獎避罰，而是自願性的幫助他人；此行為對特定個人有立即的利益，而有時亦能間接為組織帶來利益。企業希望藉由高績效工作系統能提升員工的組織公民行為。在本研究分析中發現，工作描述實務對服務人員的利他人公民行為有顯著之正影響力；這結論不難理解，因為服務人員的工作繁瑣而重複性高，明確的工作定義與標準作業流程可以協助服務人員順利進行其業務，達成組織要求，並可提升其工作滿意度，更可使其產生正面的工作態度，而主動幫助同事順利完成工作。此研究結果顯示高績效工作系統中工作描述實務對服務人員的組織公民行為有顯著影響力。

本研究假設及分析結果詳細資料如表 5-1-1~表 5-1-3。

表 5-1-1 高績效工作系統對服務人員之組織承諾有正向影響之驗證結果彙整表

研究假設	相關性驗證	結果	影響性驗證	結果
假設 1. 高績效工作系統對服務人員之組織承諾為有正向之影響。		支持		部份支持
假設 1-1 高績效工作系統對服務人員之價值與努力承諾有正向之影響。	高績效工作系統七項人力資源管理實務對價值與努力承諾皆有顯著正相關。	支持	內部生涯機會、內部訓練、結果導向的績效評估、員工雇用保障、工作描述對服務人員的價值與努力承諾有顯著之正影響力。	部份支持
假設 1-2 高績效工作系統對服務人員之留職承諾有正向之影響。	高績效工作系統七項人力資源管理實務對留職承諾皆有顯著正相關。	支持	內部生涯機會、內部訓練與員工參與決策三項人力資源管理實務對留職承諾有顯著之正影響力。	部份支持

資料來源：本研究整理



表 5-1-2 高績效工作系統對服務人員之角色內行為有正向影響驗證結果彙整表

研究假設	相關性驗證	結果	影響性驗證	結果
假設 2. 高績效工作系統對服務人員之角色內行為有正向之影響。	內部生涯機會、內部訓練、結果導向的績效評估、員工雇用保障、工作描述五項人力資源管理實務和角色內行為成微弱正相關。	部份支持	只有工作描述實務對本份行為有顯著之淨影響力	部份支持

資料來源：本研究整理

表 5-1-3 高績效工作系統對服務人員之組織公民行為有正向影響驗證結果彙整表

研究假設	相關性驗證	結果	影響性驗證	結果
假設 3. 高績效工作系統對服務人員之組織公民行為有正向之影響。		部份支持		部份支持
假設 3-1 高績效工作系統對服務人員之利他人公民行為有正向之影響。	高績效工作系統七項人力資源管理實務對利他人公民行為皆有顯著正相關，惟皆屬微弱正相關。	支持	只有工作描述實務對服務人員的利他人公民行為有顯著之淨影響力。	部份支持
假設 3-2 高績效工作系統對服務人員之利組織公民行為有正向之影響。	內部生涯機會、內部訓練和工作描述三項人力資源管理實務對利組織公民行為有顯著微弱正相關。	部份支持	高績效工作系統七項人力資源管理實務對利組織公民行為皆沒有顯著之淨影響力。	不支持

資料來源：本研究整理

## 第二節 管理上的意涵

本研究根據上述研究假設驗證結果，提出下列管理上的建議，提供服務業特別是金融業作為人力資源策略擬定之參考。

### 一、採行高績效工作系統，可提升服務人員之組織承諾

依第四章研究假設之驗證結果顯示，除利潤分享實務對價值與努力承諾、留職承諾皆無顯著影響力外，其餘六項高績效工作系統實務（內部生涯機會、內部訓練、結果導向的績效評估、員工雇用安全保障、員工參與決策、工作描述）或與價值與努力承諾、留職承諾二者其中之一、或全部有顯著正面影響力。顯示高績效工作系統對服務人員之組織承諾有顯著正面影響力。

詳言之，組織在人力資源策略上，採用內部雇用、廣泛使用內部生涯階梯、重視員工訓練、以結果導向進行績效評估、提供雇用安全、重視員工參與、進行嚴格的工作定義等，可以使第一線服務人員之組織承諾提升；當服務人員的組織承諾提升，表示其強烈相信並接受組織的目標與價值，願意努力達成組織利益，並且希望能留在組織、成為組織的一員；所以，其願意努力進行可提升組織績效的活動，例如提升其服務品質，增進顧客滿意度，並可提升組織績效。

### 二、採行高績效工作系統，可提升服務人員角色績效

依第四章研究假設之驗證結果顯示，高績效工作系統中的工作描述實務對角色內行為與組織公民行為有顯著之淨影響力。

詳言之，組織在人力資源策略上，採用工作嚴格定義的管理方式，可使第一線服務人員之角色內行為與利他人公民行為有正面的影響。服務人員的角色內行為與利他公民行為提升，表示其不僅依規定完成自己份內該進行之工作，更主動積極願意協助同事完成工作；服務人員是企業與顧客的溝通者，其積極承擔責任的工作態度，自願無條件付出的行為，都將有助於提升組織效能。依過去實證研究顯示，組織成員能有組織公民行為者，在各方面表現，都優於員工缺乏組織公民行為之組織。

### 第三節 研究限制與研究建議

#### 一、本研究人力資源管理實務的內容未能涵蓋人力資源管理的所有領域

人力資源管理實務涵概的範圍有人力規劃與任用、人力培育與發展、薪資與福利管理，而其實務內容眾多，依各學者不同觀點有不同之分類與內容，本研究乃依各學者的理論為基礎，再輔以台灣近年來金融業引用較多的人力資源管理實務為參考，而選擇採用 Delery & Doty (1996) 提出的訓練、利潤分享、結果導向的績效評估、內部生涯機會、員工雇用保障、員工參與決策、工作描述等七項最佳人力資源實務；前述七項實務雖已涵蓋訓練、薪資、績效評估、工作結構等四大構面，惟仍未涵蓋甄選構面，以至在人力規劃與任用恐有疏漏。建議後續研究可在人力資源管理實務的選擇上可作更全面性的考量。

#### 二、人力資源管理系統與組織承諾、角色績效關係之實證資料較缺乏

在人力資源管理系統或人力資源管理實務的研究以組織層級較多，而個人層級之研究較少，例如組織創新與人力資源管理之研究、人力資源系統構形與組織績效關係之研究等為組織層級之研究；而角色行為與組織公民行為之研究又多以個人層級之研究，而組織層級之研究較少，例如轉換型領導與組織承諾、組織公民行為關係之研究、員工特徵對工作滿意、組織承諾、組織公民行為的影響等為個人層級之研究；所以本研究進行理論與實證之探討時，捉襟見肘，尤其是高績效工作系統與角色績效之關係上略顯不足。

#### 三、研究結果的適用性

本研究目的為探討採用高績效工作系統對服務人員的組織承諾與角色績效之影響，而在資料蒐集上以金融業為範圍；或許因為金融業的產業特性，在驗證分析高績效工作系統七項人力資源管理實務對利組織公民行為皆沒有顯著之淨影響力。建議後續研究可擴大樣本範圍，選擇較多種類之服務業進行研究分析。

#### 四、問卷量表的使用，未能考慮我國人的文化背景

本研究採用國外學者相關量表翻譯而進行問卷調查，並未考慮因應文化的不同而作修改，或許亦會影響調查結果。建議後續研究者可依我國國情、文化背景、習慣用語等在地特色進行修改問卷後再行調查。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 王怡文，2005，組織創新與人力資源管理之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 王梅珍，2000，業務人員人格特質、組織承諾與組織公民行為之研究-以中華電信公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 王精文、范凱棠，2006，「工作不滿足與持續承諾對員工創造力表現之影響」，國立中山大學人力資源管理學報，冬季號，第六卷，第四期，81-98。
- 何永川，2005，高雄線國民小學教師教育改革壓力、工作價值觀與組織承諾關係之研究，國立中山大學教育研究所碩士論文。
- 何金銘，2006，統計分析方法，台南：台灣復文興業股份有限公司。
- 吳明隆、涂金堂，2006，SPSS 與統計應用分析，台北：五南圖書出版股份有限公司。
- 呂家美，2006，美髮服務業員工知覺 HR 措施對工作績效、離職傾向之影響~探討員工技能與組織承諾的中介效果，國立中山大學企業管理學系碩士論文。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬合譯，2006，Stephen Robbins 著，組織行為學，台北：華泰文化事業股份有限公司。
- 李衍新，2003，員工組織政治知覺、組織承諾與組織公民行為關係之研究-以台灣電力公司台南區營業處為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 沈怡伶，2004，購併對員工組織承諾與工作績效影響之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 林淑姬，1992，報酬公平、程式公平與組織承諾及組織公民行為關係研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
- 林惠玲、陳正倉，2003，基礎統計學：觀念與應用，台北：雙葉書廊。

- 邱艷婷，2005，人力資源高績效工作實務對員工工作績效、組織公民行為關聯性之探討，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 洪賢奇，2004，心理所有權、知覺組織支持與組織承諾對員工行為之影響----以企業推動全員生產管理(TPM)為例，東海大學管理碩士學程在職進修專班碩士論文。
- 胡敏惠，2002，生涯發展、組織承諾與組織公民行為關係之研究-以台南地區保險業為例，長榮大學經營管理研究所碩士論文。
- 孫世昌，1997，影響工會承諾與工會參與之因素探討-以高雄地區 1000 人以上之產業工會為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 孫鈴萍，2004，台灣傳統製造業轉型成長之策略性人力資源管理，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 許道然，2002，公部門組織信任與組織公民行為關係之研究，國立政治大學公共行政學系研究所博士論文。
- 郭思好等編譯，2006，組織行為，台北：台灣培生教育出版股份有限公司。
- 陳宗賢，2003，員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究-以上市公司為例，南華管理科學研究所碩士論文。
- 陳政妃，2007，轉換型領導與組織承諾、組織公民行為關係之研究-以某民營電信業基礎維運工程單位為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔，2007，人力資源管理理論與實務，台北：華泰文化事業股份有限公司。
- 黃俊英，2000，多變量分析，台北：華泰書局。
- 黃俊英、林震岩，1994，企業研究方法，台北：華泰書局。
- 黃銀泳，1991，主管領導型態與員工組織承諾關係之研究，中國文化大學企業管理研究所碩士論文。
- 溫金豐，1998，人力資源系統構形與組織績效關係之研究：以高科技廠商為例，國立中山大學企業管理學系博士論文。

- 鄔佩君，2003，第一線服務人員之情緒勞動的影響因素與其結果之關係：以銀行行員為例，國立政治大學心理系碩士論文。
- 蔣景清，2001，組織氣候、組織承諾與組織公民行為關係之研究-以 C 工廠為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 蔡明慶，1997，組織控制、組織支持、領導者-成員交換理論與組織公民行為關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 賴彥如、黃同圳，2007，「人力資源管理措施對情感性承諾之影響-轉換型領導知覺之調節效果探討」，國立中山大學人力資源管理學報，夏季號，第七卷，第二期，93-111。
- 謝慶鎰，2003，組織政治知覺對組織承諾、工作績效、組織公民行為的影響-公民營企業成員的比較分析，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 簡明輝，2007，組織行為，台北：新文京開發出版股份有限公司。

## 二、英文部分

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1987. An investigation of extra-role behaviours within organizations. Paper presented at the annual meeting of the Canadian Psychological Association, Vancouver, British Columbia, June.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1996. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49: 252-276.
- Applebaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. 2000. *Manufacturing advantage: why high performance work systems pay off*. NY, Cornell University Press.
- Arthur, J. B. 1992. The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relation Review*, 45: 488-506.
- Arthur, J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- Bailey, T. 1993. *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. Working paper, Columbia University, New York.
- Barney, J. B. 1986. Organizational culture: Can it be a sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11: 656-665.
- Barney, J. B. 1991. Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barney, J. B. 1995. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4): 49-61.
- Baron, J., & Kreps, D. 1999. Consistent human resource practices. *California Management review*, 41 (3): 29-53.

- Bateman, T. S., & Organ, D. W. 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “ citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4): 587-595.
- Becker, B., & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801
- Becker, H. S. 1960. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66: 32-42.
- Becker, T. E., & Kernan, M. C. 2003. Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16(4): 327-348.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New Your: Wiley.
- Bozeman, D. P., & Perrewe, P. L. 2001. The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire – turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 161-73.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. 1986. Prosocial organizational behaviors, *Academy of Management review*, 11(4): 710-725.
- Buchanan, B. 1974. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 533-546.
- Czepiel, J. A., Solomon, M. R., & Surprenant, C. F. 1985. *The service encounter: managing employee/customer iInteraction in service businesses*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. 1996. Modes of Theorizing in strategic human resource management: test of universalic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.
- Delery, J. E. 1998. Issues of Fit in Strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3): 289-309.
- Dyne, L. V., & Ang, S. 1998. Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41: 692-703.



- Ericksen, J. 2007. High-performance work systems, dynamic workforce alignment, and firm performance. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. 1997. Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3): 421-444.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. 1990. Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of management*, 16(4): 705-722.
- Graham, J. W. 1995. Leadership, moral development, and citizenship behavior. *Business Ethics Quarterly*, 5(1): 43-54.
- Guthrie, J. P. 2001. High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1): 180-91.
- Hitt, M., & Ireland, D. 1986. Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy and performance. *Journal of Management Studies*, 23: 401-416.
- Homans, G. C. 1961. Social behavior: Its elementary forms. *New York: Harcourt, Brace, & World*.
- Hsu, I. C., Lin, Y. Y., Lawler, J. J., & Wu, S. H. 2007. Toward a model of organizational human capital development: preliminary evidence from Taiwan. *Asia Pacific Business Review*, 13(2): 251-275.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-872.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. 1995. The strategic impact of high performance work systems. *Academy of Management annual meetings*, Vancouver, BC.
- Huselid, M. A. 1997. The impact of high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth. *Academy of Management Proceedings*, 144-148.

- Huselid, M. A., & Becker, B. E. 1998. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16: 53-101.
- Itami, H. 1987. *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press, Boston MA.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. 1995. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46: 237-264.
- Jaeger, A. M., & Baliga, B. R. 1985. Control systems and strategic adaptation: Lessons from the Japanese experience. *Strategic Management Journal*, 6: 115-134.
- Kanter, R. M. 1968. Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33: 499-517.
- Katz, D. 1964. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9: 131-133.
- Katz, D., & Kahn, R. L. 1978. *The social psychology of organizations*, 2<sup>nd</sup> Ed., New York: Wiley.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19: 699-727.
- Lepak D. P., & Snell, S. A. 2002. Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4): 517-543.
- MacDuffie, J. P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: flexible production systems in the world auto industry. *Industrial Relations and Labor Review*, 8: 197-221.
- Macky, K., & Boxall, P. 2007. The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4): 537-567.

- Martell, K., & Carroll, S. J. 1995. How strategic is HRM? *Human Resource Management*, 34(2): 253-267.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1978. *Organization strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Milgrom, P., & Roberts, J. 1995. Complementarities and fit: strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19: 179-208.
- Miller, D. 1987. The genesis of configuration. *Academy of Management Review*, 12: 686-701.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. 1995. Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Morrow, P. C. 1983. Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment, *Academy of Management Review*, 8(3): 486-500.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. 1979. The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. 1982. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Neal, J. A., & Tromley, C. L. 1995. From incremental change to retrofit: creating high-performance work systems. *Academy of Management Executive*, 9(1): 42-45.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. 2004. *Fundamentals of human resource management* (Boston, MA:Irwin).
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington, Books.
- Organ, D. W. 1990. The motivational basis of organizational citizenship behavior, *Research in Organizational Behavior*, 12: 43-72.

- Podsakoff P. M., Ahearne M., Mackenzie S.B. 1997. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82: 262-270.
- Preuss, G. A. 2003. High performance work systems and organizational outcomes: the mediating role of information quality. *Industrial and Labor Relations review*, 56(4).
- Ritzer, G., & Trice, H. M. 1969. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47: 475-479.
- Robbins, S. P. 2005. *Organizational behavior*. U.S.A.: Prentice Hall Press.
- Schuler, R. S. 1992. Strategic human resource management: linking people with the needs of the business. *Organizational Dynamics*, 22:19-32.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983. Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 653-663.
- Staw, B.M. 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. 1978. Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21(3): 380-396.
- U.S. Department of Labor, 1993. *High performance work practices and firm performance*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3): 418-428.
- Williams, J. G. 2004. The effects of 'high commitment' HRM practices on employee attitude: the views of public sector workers. *Public Administration*, 82(1): 62-81.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3): 601-617.

- Wright, P. M., & MacMahan, G. C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18: 295-320.
- Youndt, M. A., & Snell, C. A. 1995. Human resource management and firm performance: testing a contingency model of executive controls. *Journal of Management*, 2(4): 711-737.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, Jr., J. W., & Lepak, D. P. 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 836-866.

## 附錄一 原始量表

### Part A 高績效工作系統量表

1	Individuals in this job have clear career paths within the organization.
2	Individuals in this job have very little future within this organization. (reverse-coded)
3	Employees' career aspirations within the company are known by their immediate supervisors.
4	Employees in this job who desire promotion have more than one potential position they could be promoted to.
5	Extensive training programs are provided for individuals in this job.
6	Employees in this job will normally go through training programs every few years.
7	There are formal training programs to teach new hires the skills they need to perform their jobs.
8	Formal training programs are offered to employees in order to increase their promotability in this organization.
9	Performance is more often measured with objective quantifiable results.
10	Performance appraisals are based on objective, quantifiable results.
11	Individuals in this job receive bonuses based on the profit of the organization.
12	Employees in this job can expect to stay in the organizations for as long as they wish.
13	It is very difficult to dismiss an employee in this job.
14	Job security is almost guaranteed to employees in this job.
15	If the bank were facing economic problems, employees in this job would be the last to get cut.
16	Employees in this job are allowed to make many decisions.
17	Employees in this job are often asked by their supervisor to participate in decisions.
18	Employees are provided the opportunity to suggest improvements in the way things are done.
19	Superiors keep open communications with employees in this job.
20	The duties of this job are clearly defined.
21	This job has an up-to-date job description.
22	The job description for this job contains all of the duties performed by individual employees.
23	The actual job duties are shaped more by the employee than by a specific job description. (reverse-coded)

## Part B 組織承諾量

1	I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful.
2	I talk up this organization to my friends as a great organization to work for.
3	I feel very little loyalty to this organization. ( reverse-coded )
4	I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization.
5	I find that my values and the organization's values are very similar
6	I am proud to tell others that I am part of this organization
7	I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar. (reverse-coded)
8	This organization really inspires the very best in me in the way of job performance
9	It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization. (reverse-coded)
10	I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined
11	There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely. (reverse-coded)
12	Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees. (reverse-coded)
13	I really care about the fate of this organization
14	For me this is the best of all possible organizations for which to work
15	Deciding to work for this organization was definite mistake on my part. (reverse-coded)

## Part C 角色绩效量表

<b>In-role Behavior</b>	
1	Adequately completes assigned duties.
2	Fulfills responsibilities specified in job description.
3	Performs tasks that are expected of him/her.
4	Meets formal performance requirements of the job.
5	Engages in activities that will directly affect his/her performance evaluation.
6	Neglects aspects of the job he/she is obligated to perform. (reverse-coded)
7	Fails to perform essential duties. (reverse-coded)
<b>Organizational Citizenship Behaviors-Individuals</b>	
8	Adequately completes assigned duties.
9	Fulfills responsibilities specified in job description.
10	Performs tasks that are expected of him/her.
11	Meets formal performance requirements of the job.
12	Engages in activities that will directly affect his/her performance evaluation.
13	Neglects aspects of the job he/she is obligated to perform. (reverse-coded)
14	Fails to perform essential duties. (reverse-coded)
<b>Organizational Citizenship Behaviors-Organizations</b>	
15	Attendance at work is above the norm
16	Gives advance notice when unable to come to work.
17	Takes undeserved work breaks. (reverse-coded)
18	Great deal of time spent with personal phone conversations. (reverse-coded)
19	Complains about insignificant things at work. (reverse-coded)
20	Conserves and protects organizational property.
21	Adheres to informal rules devised to maintain order.



## 附錄二 問卷內容

### 「人力資源系統對服務人員組織承諾與角色績效之影響-以金融業為例」調查問卷

親愛的受訪者您好：

首先感謝您於百忙之中撥冗填答，這是一份學術性研究問卷，目的在瞭解組織採用不同的人力資源系統，對組織承諾與組織績效之影響。您填答的資料僅為學術研究之用，個別資料絕對保密，請您放心填答。另，請您切勿漏填任一題項，任一題項漏填將使此問卷無法進行分析。

填寫完後請直接交問卷發放人員。若有任何疑問，歡迎與我聯繫。衷心感謝您的協助及撥冗填答！ 敬祝

閤家平安 事事順心

國立中山大學管理學院人力資源管理研究所

指導教授：溫 金 豐 博 士

吳 淑 鈴 博 士

研 究 生：馮 逸 藍

#### ☆☆ 問卷填寫注意事項 ☆☆

以下題目答案無對錯之分，請您依「您自身認知、感覺」作答。

#### Part A 高績效工作系統量表

（以下是對 您所服務的公司有關人力資源實務議提的描述，請 您依個人的認知與感覺填寫）

題 號	題 目	非 常 不 同 意	相 當 不 同 意	有 點 不 同 意	不 能 確 定	有 點 同 意	相 當 同 意	非 常 同 意
1	員工在公司中有明確的生涯路徑							
2	個人在公司中看不到未來							
3	直屬主管知道員工的生涯發展願望							
4	希望升遷的員工，公司有不只一個可能的潛在職位讓他升遷							

題號	題目	非常不同意	相當不同意	有點不同意	不能確定	有點同意	相當同意	非常同意
5	員工有各種廣泛的訓練課程							
6	員工每年都會上很多訓練課程							
7	有正式的訓練教導新進人員工作所需的技能							
8	有正式的訓練使員工升遷的可能性增加							
9	公司對員工的績效常用結果導向的方式評估							
10	績效評估是以量化的、客觀的標準為基礎							
11	公司根據獲利情形發給員工紅利							
12	員工可以預期在公司中想待多久就可待多久							
13	公司中要解雇員工很困難							
14	公司對員工的工作幾乎是完全保障的							
15	如果公司有經濟困難，裁員將是最後才會採取的手段							
16	公司中允許員工做很多決策							
17	員工常被主管要求參與作決策							
18	員工有機會對工作方法進行改善建議							
19	監督者對於員工的溝通都很開放							
20	員工的工作責任定義得很清楚							
21	每個工作的工作說明書經常更新							
22	工作說明書詳述每位員工的責任							
23	實際工作責任是由工作者自行定義，而沒有特定的說明書							

### Part B 組織承諾量表

(以下是有關組織承諾的評估，請 您依個人的感覺填寫)

題號	題目	非常不同意	相當不同意	有點不同意	不能確定	有點同意	相當同意	非常同意
1	我願意盡最大的努力，以協助公司達成目標							
2	我會告訴我的朋友，我任職於一家很棒的公司							
3	我對我任職的公司忠誠度很低							
4	為了能繼續留在公司工作，我願意接受任何種類工作的指派							

題 號	題 目	非 常 不 同 意	相 當 不 同 意	有 點 不 同 意	不 能 確 定	有 點 同 意	相 當 同 意	非 常 同 意
5	我發現我的價值觀和公司的價值觀很接近							
6	我可以很驕傲的告訴任何人，我是公司的一份子							
7	只要工作性質相近，在別家公司我也可以做的很好							
8	這家公司確實能激勵我，讓我有最好的工作表現							
9	只要現在的工作環境有一點點改變，我就會考慮換工作							
10	我很高興，在我所有的工作機會中，能選擇這家公司							
11	我繼續留在這家公司也不可能再多得到什麼							
12	我通常很難認同這家公司有關員工管的重要政策							
13	我真的很在乎這家公司的未來							
14	對我而言，能在這家公司上班，是我最好的選擇							
15	決定在這家公司上班，是個錯誤的選擇							

### Part C 角色績效量表

(以下是有關個人績效的評估，請 您依個人的感覺填寫)

題 號	題 目	非 常 不 同 意	不 同 意	不 能 確 定	同 意	非 常 同 意
1	我能完成被指定的工作					
2	我能完成工作說明書上載明應負責的工作內容					
3	我能完成主管期望我達成的工作內容					
4	我會達到工作績效要求					
5	我會努力去做那些會直接影響績效的活動					
6	主管要我做的事，我有時會疏忽忘了做					
7	我無法達成我的職責					
8	我會主動幫忙處理缺席同事的工作					
9	我會主動幫助工作負擔很重的同事					
10	我會主動協助主管處理業務					
11	我願意傾聽同事的問題和煩惱					

題號	題目	非常不同意	不同意	不能確定	同意	非常同意
12	我會放下手邊工作，主動幫助新進同仁					
13	我會主動對同事表達我的關懷					
14	我會將訊息傳遞給同事					
15	我通常比規定的時間早上班					
16	若我無法上班，我會事先通知主管或同事					
17	我有時會在工作時間內偷閒					
18	我在處理私人電話上花很多時間					
19	在上班時間，我會抱怨一些工作上不是很重要的事情					
20	我會節約並保護公司的財產					
21	我支持那些為維持公司營運的非正式規定					

Part D 個人基本資料 (請勾選填答)

1. 性別：	<input type="checkbox"/> ①男	<input type="checkbox"/> ②女	
2. 年齡：	<input type="checkbox"/> ①未滿 25 歲	<input type="checkbox"/> ②25 歲-未滿 30 歲	<input type="checkbox"/> ③30 歲-未滿 35 歲
	<input type="checkbox"/> ④35 歲-未滿 40 歲	<input type="checkbox"/> ⑤40 歲-未滿 45 歲	<input type="checkbox"/> ⑥45 歲-未滿 50 歲
	<input type="checkbox"/> ⑦50 歲-未滿 55 歲	<input type="checkbox"/> ⑧55 歲-未滿 60 歲	<input type="checkbox"/> ⑨60 歲以上
3. 教育程度：	<input type="checkbox"/> ①高中(職)	<input type="checkbox"/> ②大專(學)	
	<input type="checkbox"/> ③碩士	<input type="checkbox"/> ④博士	
4. 婚姻狀況：	<input type="checkbox"/> ①未婚	<input type="checkbox"/> ②有配偶(含與人同居)	<input type="checkbox"/> ③離婚、分居或配偶死亡
5. 工作年資：	約_____年_____月		
6. 公司名稱：			

~~ 謝謝您，請您再檢查一遍，是否全部作答無遺漏，以免成為無效的問卷，

感謝您~~