



國立中山大學人力資源管理研究所

碩士論文

人力資源部門策略性參與影響因素之研究：

中高階與人力資源主管觀點

研究生：曾百薇 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

誌謝

研究所的求學階段即將終了，有著開心，也有著不捨。

首先，論文得以順利完成，要感謝這一整學年辛苦、勉勵我的指導教授溫金豐博士，溫教授在論文指導及撰寫期間，就像是一盞明燈一樣，常讓困擾我的問題點，有了解答的方向，並不時給予鼓勵跟指導，讓我獲益良多；再則，感謝吳淑鈴教授在統計方法上的協助與觀念上的釐清，使得在統計運用分析的邏輯上有較明確的概念；而在口試的過程中，也謝謝黃良志教授及陳世哲教授不吝指教，使得論文更加完善與嚴謹，在此表達心中的謝意。

隨著論文的完成，研究所的生涯也即將畫上句點，感謝這兩年一起同甘共苦的同學們，因為有你們，讓我的研究所生涯充滿著許多珍貴、難忘的回憶！這兩年來，不論是大家在一起聊天說地、討論報告、聊著彼此的工作，所有之間的點點滴滴，都精彩了我的生活！尤其是景盛同學，亦師亦友，在工作、生活及學業各方面，都是一個很好的討論夥伴；麗蓉、虹樺、熙銳及溫家族所有成員給予的協助及互相提攜的氣氛，讓我倍感難忘，你們的成就是我學習的典範；也要感謝身在交大的好友們，你們熱心的協助使我滿心感動；最後我要特別感謝我的長官—高朝陽總經理，高總的支持與照顧，使我在工作與課業的兼顧上，找到了平衡點。感謝周遭所有的朋友、同事們的鼓勵與支持，雖無法一一在此道名，但你們的關懷總使我銘記在心，謝謝你們！

拿到碩士學位，達成了我的夢想，在此，僅將這份完成碩士學業的榮耀獻給我最摯愛的家人，感謝你們在我學習期間所付出的關懷與體諒，給予我全力支持與鼓勵；並且，也謝謝這兩年智瑋及智瑋家人對我的關心及照顧，有家人及你們的陪伴，讓我在研究所的生活備感溫馨，願與你們一同分享這份喜悅。

曾百薇 謹誌於

國立中山大學人力資源管理研究所

中華民國九十七年六月

中文摘要

論文名稱：人力資源部門策略性參與影響因素之研究：中高階與人力資源主管觀點

院校系所：國立中山大學人力資源管理研究所

畢業時間及提要別：九十六學年度第二學期碩士論文摘要 頁數：100頁

研究生：曾百薇 (Pai-Wei Tseng) 指導教授：溫金豐 (Jin-Feng Uen)

論文提要內容：

本研究旨在衡量人力資源部門參與各項決策活動程度的影響因子，來藉此瞭解其策略性參與程度之情況，並透過相關的驗證，比較一般部門與人力資源部門在「策略性參與」這方面認知上的差異。

研究群體係以公司人數200人以上之民營企業為樣本，以問卷調查方式進行研究，總共發出62組問卷，回收51組。並使用相關、迴歸、單因子變異數及成對樣本 t 檢定等統計方法探討目前人力資源部門策略性參與的程度，是否會受到人力資源服務的內涵、策略性功能、服務品質和對人力資源部門的期望等影響，藉此分析解釋當中的差距。

經實證分析，結果顯示如下：

- 一、人力資源部門及一般部門對「策略性參與」程度的認知存在顯著差異。
- 二、人力資源部門「提供的服務內涵」對「策略性參與」的程度具有正向關係與影響。
- 三、人力資源部門「策略性功能」對「策略性參與」的程度有正向關係與影響。
- 四、人力資源部門的「服務品質」對「策略性參與」的程度有正向關係與影響。
- 五、一般部門對人力資源部門的「期望」對「策略性參與」的程度沒有顯著關係及影響。
- 六、人力資源部門「最高主管層級」對「策略性參與」程度沒有顯著影響。

關鍵詞：策略性人力資源管理、策略性參與

A Study of Elements influencing Strategic Involvement of Human Resources Department: Perspectives of Middle and Senior Managers as well as HR Managers.

Pai-Wei Tseng

Abstract

The research is to find factors influencing HR departments' strategic involvement in organizational decision making process and understand their effects. This research included the cognitions of HR department and other departments in an organization to test its hypotheses.

Questionnaires were issued to enterprises with over 200 employees; 62 dyad questionnaires were issued, and 51 ones returned and were all valid. With statistical analysis including paired-sample t-test, one-way ANOVA and regression, we attempted to examine whether the strategic involvement of HR department is affected by HR services provided, strategic function of HR department, HR service quality and expectations of the other departments toward HR department.

After the empirical analysis, we got the conclusions as follows:

1. The cognitions of HR department strategic involvement between HR department and other departments have a positive relationship.
2. HR services provided by HR department have positive impacts on its strategic involvement.
3. Strategic function of HR department has positive impacts on its strategic involvement.
4. HR service quality has positive impacts on the HR department's strategic involvement.
5. Expectations from other departments to HR department have insignificant discrepancy on HR department's strategic involvement.

6. Position level of HR head have insignificant impacts on HR department's strategic involvement.

Keywords: Strategic Human Resource Management, Strategic Involvement

目錄

	頁次
目錄.....	I
表目錄.....	II
圖目錄.....	III
第壹章 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 研究流程.....	6
第貳章 理論基礎與文獻探討.....	7
第一節 人力資源管理功能、策略性人力資源管理之意涵.....	7
第二節 人力資源管理的策略性角色.....	14
第三節 HR 部門策略性參與.....	20
第四節 影響 HR 部門策略性參與之因子.....	22
第參章 研究方法.....	34
第一節 研究架構與研究假設.....	34
第二節 問卷設計、發展及變項描述.....	36
第三節 研究變項之操作性定義.....	39
第四節 抽樣設計與資料衡量.....	41
第五節 資料分析方法.....	56
第肆章 研究結果.....	58
第一節 回收樣本基本資料分析.....	58
第二節 各變項對策略性參與之關係.....	59
第三節 不同群體對策略性參與的認知差異.....	61
第四節 各變項對策略性參與程度之影響.....	62
第五節 HR 部門最高主管層級對策略性參與之影響.....	68
第伍章 結論與建議.....	69
第一節 實證結果與討論.....	69
第二節 管理意涵及建議.....	73
第三節 研究限制與後續研究方向建議.....	77
參考文獻.....	82
一、中文部份.....	82
二、英文部份.....	85
附錄問卷.....	90
附錄一 HR 部門中高階主管問卷.....	90
附錄二 一般部門中高階主管問卷.....	95

表目錄

頁次

表 1-1	HR 部門各項活動花費時間期望與落差比較表.....	3
表 2-1	人力資源管理措施之種類及權責	9
表 2-2	人力資源管理活動概覽	10
表 2-3	策略性人力資源管理的特性與意涵	13
表 2-4	企業對策略性人力資源的管理取向	18
表 3-1	本研究變操作性定義	39
表 3-1	本研究變操作性定義 (續一)	40
表 3-2	HR 部門最高主管層級.....	44
表 3-3	HR 部門最高主管職稱.....	45
表 3-4	HR 部門最高主管職稱及層級交叉表.....	45
表 3-5	公司全體人數及 HR 部門服務人數一覽表.....	46
表 3-6	R_{wg} 值檢驗各公司填寫狀況一覽表.....	47
表 3-6	R_{wg} 值檢驗各公司填寫狀況一覽表 (續一)	48
表 3-6	R_{wg} 值檢驗各公司填寫狀況一覽表 (續二)	49
表 3-7	HR 部門主管問卷操作性衡量項目	50
表 3-7	HR 部門主管問卷操作性衡量項目 (續一)	51
表 3-8	一般部門中高階主管問卷操作性衡量項目	52
表 3-8	一般部門中高階主管問卷操作性衡量項目 (續一)	53
表 3-8	一般部門中高階主管問卷操作性衡量項目 (續二)	54
表 3-8	一般部門中高階主管問卷操作性衡量項目 (續三)	55
表 4-1	各構面之平均數及標準差	58
表 4-2	各變項之相關性	60
表 4-3	HR 部門與一般部門對策略性參與之認知差異分析.....	61
表 4-4	目前所提供的人力資源服務內容對策略性參與程度之影響	62
表 4-5	策略性功能對策略性參與程度之影響	63
表 4-6	服務品質【產出】對策略性參與之影響	64
表 4-7	服務品質【過程】對策略性參與程度之影響	65
表 4-8	服務品質【投入】對策略性參與程度之影響	66
表 4-9	期望對策略性參與程度之影響	67
表 4-10	HR 部門最高主管層級對策略性參與影響分析.....	68
表 5-1	各項假設之驗證結果	69

圖目錄

頁次

圖 1-1	HR 部門所花費的時間.....	2
圖 1-2	研究流程圖	6
圖 2-1	人力資源管理在建立具競爭力組織中扮演之角色	15
圖 2-2	人力資源管理模型	24
圖 2-3	策略性決策階段	27
圖 2-4	傳統的組織效能衡量模式	30
圖 3-1	本研究架構圖	34
圖 3-2	組織的管理階層	42
圖 3-3	樣本資料行業別統計	44
圖 3-4	HR 部門最高主管職稱及層級交叉圖.....	46



第壹章 緒論

本研究欲探討組織內部不同部門之中高階主管對於人力資源部門能夠策略性參與公司決策程度之看法，並期望藉由歸納影響因子，來進一步瞭解人力資源部門如何才能更被重視。本章緒論共分四小節，包括研究背景、研究動機、研究目的及研究流程。

第一節 研究背景

過去十年，經理人開始強調人力資源策略的重要性並與企業整體策略做結合（吳秉恩審校，聞玲玲、甄立豪、吳奕慧譯，2004），然而大家並不清楚人力資源部門（以下文章將簡稱為 HR 部門）在追求更具關鍵角色的同時是否正視此一改變。

Towers Perrin 企管顧問公司在 1992 年 2 月，邀請 961 位主管、顧問和學者參加「人力資源的未來之研究」的議程，在討論第一或第二最重要的目標時，有 25% 的比例指出，人力資源與企業的策略能更緊密連結在一起的議題是他們最關切的。且在 1992 年至 1997 年間發現，若 HR 部門關注在策略性觀點，則公司績效相對上會比關注在作業性流程來得多（Brockbank, 1999）。

1996 年，學術管理期刊（Academy of Management Journal）與勞資關係期刊（Industrial Relations）致力於研究人力資源管理實務及公司績效的主題；1997 年，國際人力資源管理期刊（International Journal of Human Resource Management）出版了策略性人力資源管理和公司績效方面的議題。至此，對於有興趣瞭解 HR 部門在公司績效中可扮演的策略性功能／角色的人們幾乎是不斷的成長（Wright, 1998）。

另外根據美世顧問公司 (Mercer) 2003~2004 年間對美國 300 多家公司 HR 部門角色轉變期望之調查 (Knapp, 2004) 可看出，HR 部門當中各項活動實際與期望間之差距，如圖 1-1。

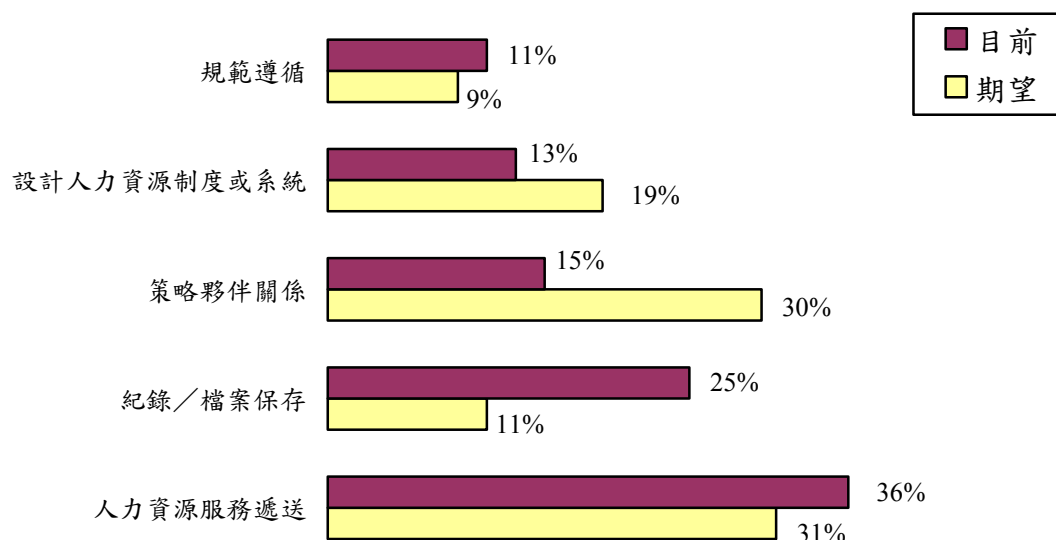


圖1-1 HR部門所花費的時間

資料來源：Knapp (2004)

圖1-1顯示，HR部門期望：在行政活動上所花費的時間能減少（如紀錄、檔案保存等活動）；而在制度的設計上，包括人員的訓練、獎酬、員工關係、一般管理、系統管理及參與公司策略的制定等方面時間能夠增加。令人注意的是：對於成為策略夥伴的關係或此一角色，受訪公司回答，目前僅有15%的時間是花在這部份，足足少於期望值——30%的一半。

而從表1-1可知，HR部門各項活動花費時間之期望與落差比較，及期望在哪些活動項目的花費時間中佔最高比例。

表1-1 HR部門各項活動花費時間期望與落差比較表

	規範遵循	設計人力資源制度或系統	策略夥伴關係	紀錄／檔案保存	人力資源服務遞送
實際百分比	11%	13%	15%	25%	36%
期望百分比	9%	19%	30%	11%	31%
差距百分比 (取絕對值)	2%	6%	15%	14%	5%

資料來源：Knapp (2004)

1. 所有實際與期望百分比落差最大的為策略夥伴關係及紀錄／檔案保存這兩項。HR部門期望能在策略上的夥伴關係及人力資源服務之傳遞上花費較多的時間，期望值分別都超過了30%，與其它活動時間相比較，呈現了較高的百分比。
2. 顯示HR部門對於角色之轉變及時間之花費有著相當的期待，並多半希望在組織決策過程中，能共同參與、制定，提升其夥伴關係及服務遞送之角色。

過去，人力資源策略性角色及參與程度的議題較少被提及，故在上述背景下，引發本研究欲探討「HR部門參與各項決策活動程度的影響因子」。透過調查瞭解哪些因素可能會影響HR部門參與各項決策的程度，如：HR部門提供的服務內容、策略性功能程度；一般部門主管對HR部門服務品質的感受及期望等，來瞭解落差可能產生的原因、相互的影響關係、可如何消彌等，藉此使得組織對於HR部門策略性參與程度之期望與認知落差日益減少，以協助調整企業方針及營運計畫，適應競爭環境的挑戰。

第二節 研究動機

簡建中（2006）提到，在真實的人生職涯中，每個產業、企業、部門、工作都是座叢林，想要在職涯叢林中克服險阻、爭冠奪標，甚至於安身立命都不是件容易的事；人力資源專業工作者自不例外。

在變遷快速的企業競爭環境中，唯一不變的信條可能是「若無法引領顧客的需求，就隨著顧客的需求而變」，但顧客是善變的，絕大多數的企業只好不斷地調整經營策略，在變革中求生存、發展。人力資源專業與企業的處境類似，想要在企業組織中立足，就必須同時滿足企業與員工的需求，創造最高價值。當 HR 部門所創造的價值無法平衡企業對人的投資時，一樣會被罷黜、外包。因此，HR 部門也該像企業一般，不斷地尋找正確的定位、提供有價值的服務、發展專精的職能，方有機會避免在叢林中「提早出局」。

近幾年來，不論是人力資源管理角色抑或是人力資源管理策略，都不斷地面臨重整、演進、發展其新趨勢（賴文珍譯，2002）。這當中最為特別的主題，應該是未來HR部門的領導地位（leadership）。

過去的學術研究多半是人力資源管理制度／活動、人力資源角色、策略夥伴與組織績效間之關係等。如：趙珮仔（2005）探討人力資源管理效能、策略性人力資源角色程度與組織績效呈現的相關程度；徐芳瑜（2007）分析人力資源管理制度、人力資源涉入組織規劃程度及組織績效的影響。

國內策略性人力資源管理之文獻雖多，也多係以其衍生之概念作為研究方向，至於HR部門策略性參與決策的涉入程度及影響因子研究尚屈指可數，鑑於以上所述，引發本研究主要以策略性參與為出發點，欲瞭解影響HR部門策略性參與之因素及關聯性，及瞭解HR部門受到哪些因子影響其涉入程度，又應如何改善來發揮對企業的影響力，進而在企業當中佔有一席之地。

第三節 研究目的

基於前兩節的研究背景與研究動機說明，本研究將以實證研究方式，對期望研究之內容與待答問題分別敘述如下：

1. 瞭解HR部門與一般部門兩者對於「策略性參與」的認知程度等現況；個別企業HR部門「目前所提供的服務內容」、「策略性功能程度」；一般部門中高階主管對HR部門「服務品質」的感受和「期望」，及HR部門「最高主管層級」對「策略性參與」程度有無影響。
2. 分析HR部門「目前所提供的服務內容」，對一般部門主管認知「策略性參與」程度是否有關聯。
3. 分析HR部門「策略性功能」程度，對一般部門主管認知「策略性參與」程度是否有關聯。
4. 瞭解一般部門主管對HR部門「服務品質」的感受，對「策略性參與」程度是否有關聯。
5. 研究一般部門主管對HR部門之「期望」，對HR部門主管認知「策略性參與」程度是否有關聯。

第四節 研究流程

本研究首先對主題做一確認，並依序進行相關文獻探討，瞭解欲研究的問題、範圍、假設、架構、問卷的設計及調查、資料的整理與分析，最後提出結論和建議。

研究流程及內容如圖1-2：

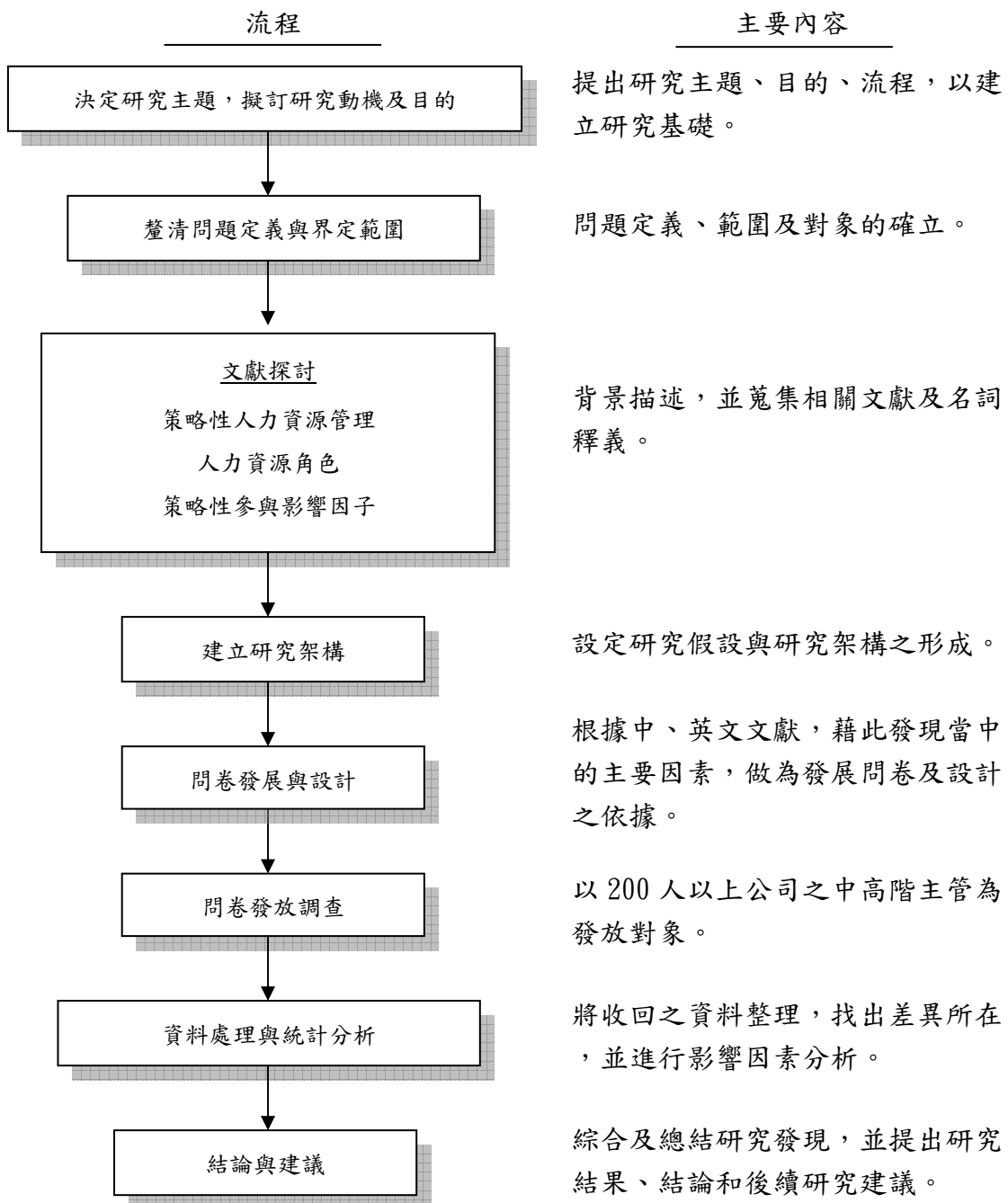


圖1-2 研究流程圖

第貳章 理論基礎與文獻探討

本章旨在探討相關理論基礎與文獻，以便深入瞭解研究主題。在第壹章研究背景與目的中，已述明目前HR部門實際與期望活動之差距。而當扮演的角色逐漸轉變，人力資源管理者將越來越注重其所推動的各項政策與措施所產生的影響（溫金豐，2006）。

因此，本章將先以人力資源管理功能及策略性人力資源管理意涵做為開端，以求對於人力資源管理功能／措施有深入瞭解，之後並回顧有關HR部門所扮演的角色轉變和影響其策略性參與因素之相關文獻。

第一節 人力資源管理功能、策略性人力資源管理之意涵

所謂人力資源管理乃指一切對組織成員構成直接或間接影響的管理決策及實踐活動。身處於知識經濟的現在，組織愈來愈重視人力資源的管理，換言之，人力資源管理對組織的成敗占有舉足輕重的地位（廖勇凱、楊湘怡，2007）。

一、人力資源管理

人力資源(Human Resource, HR)的概念已有千年以上的歷史，但直到1930年代企業紛紛設立工業關係部門(industrial relations department)，人力資源的概念才變得比較結構化。在此之前，員工往往被視為是企業購入的資產。而在經濟蕭條時期，企業則成立工業關係單位來進行勞資雙方的協商，並觀察、紀錄員工的工作環境、薪資、福利等工作條件，以因應工會的需求。

1950年代的演變趨勢，則強調個人化變革，希望藉由訓練團隊和發展經驗的介入，來提升員工的生產力。1960年代和1970年代，焦點轉為法令議題。此外，績效表現、彈性福利制度、股票選擇權也開始納入薪酬系統(compensation system)之中，而人事部門也會確認政策的合法性和效率性。1980年代，則傾

向於關注整體的系統，不再只是思考人的問題而已。因此，人力資源必須配合公司的策略考量，而員工也開始被視為策略性的投資，以及企業競爭優勢的主要來源。

到了 1990 年代，所重視的是組織而不只是個人。透過強調團隊合作和組織，人力資源開始與管理團隊一起傳達及執行策略。至此，人力資源的整體知識、標準和預期成果也已經發展完備，形成一門專業知識。

因此，人力資源管理的本質及其在企業整體的運用，在不同的階段各有不同的角色定位、職責與目標特性，導致企業對於「人」的管理，由作業或事務層次，提昇至行政事務，再提升到策略層次。這種名稱的變革反映著人力資源工作本質的改變（吳秉恩等人，2004）。

（一）人力資源管理的含義

Sherman, Bohlander & Snell（1996）認為人力資源管理是傳統人事管理的延伸與擴展，使得人事功能（招募、甄選、配置、訓練、報償等）與每一個人及組織的策略性和規劃性目標之間形成一動態的互動關係（dynamic interaction）。

吳秉恩（1999）表示人力資源管理為工作組織中價值活動之一，旨在藉助「計劃、執行與考核」的管理程序運用於人力活動，發揮「適時適地、適質適量與適才適所」供應人力效果，以達到提昇組織成員現有工作績效及未來發展潛力，進而強化組織核心競爭優勢。

Milkovich & Boudreau（1994）並指出人力資源管理是影響員工與組織效能間勞工關係的一連串整合性決策（integrated decision）。人力資源管理的決策乃是以組織整體為考量點，要求組織內部決策必須具備一致性，所以人力資源管理應該擺脫過去僅執行人事功能活動的狹隘觀念，而將人力資源視為組織中有價值的資產及一項具關鍵性的投資，其決策更會直接影響整體的組織績效。

(二) 人力資源管理功能及實務

Dessler (2000)認為人力資源管理是企業最重要的功能之一，所謂的人力資源管理功能應包含有招募遴選、升遷與派任、訓練與發展、薪資福利、勞資關係、就業保障與勞工安全等。

Schuler & Jackson (1996)認為人力資源管理活動應該包括(1)瞭解環境及滿足人力資源的需求；(2)任用；(3)評估員工行為；(4)薪酬；(5)訓練與發展；(6)建立與維持有效工作關係；(7)監察與評估工作環境。

Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2002)定義所有人力資源管理措施都必須基於強化整體組織績效的策略下進行。有關影響員工行為，態度與績效之政策、措施及系統等活動都在範圍內，其管理措施之種類及內容範圍說明如表2-1。

表2-1 人力資源管理措施之種類及權責

人力資源活動分類	內容
任用與招募	面談、招募、測試、臨時工
訓練與發展	新人訓練、績效管理技巧訓練、強化生產力訓練
薪酬	薪資行政、工作說明、工作評價、績效敘薪
福利	保險、假勤管理、退休計劃、利潤分享、股票分享計劃
員工服務	員工協助方案、搬遷服務、轉職輔導
員工關係	態度調查、勞工關係、勞工法令、協商、紀律
人事記錄	人資系統、人事記錄
健康與安全	安全檢查、健康中心
策略性規劃	國際人力資源、規劃、預測、併購

資料來源：Noe et al. (2002)

Delaney & Huselid (1996) 在人力資源管理方法對組織知覺績效之影響的研究中，定義了一些較進步 (progressive) 的人力資源管理措施，包括有任用、訓練、獎勵性薪資、員工參與、內部勞動市場、團隊及工作保障等對組織績效的提升大有幫助。

而王成、劉志廣 (2006) 表示人力資源策略實施包含一系列人力資源管理活動，包括人力資源計畫和工作分析、招募、培訓與發展、薪資與激勵等四個部份。茲簡介如表2-2：

表2-2 人力資源管理活動概覽

人力資源管理活動			
人力資源計畫和工作分析	招募	培訓與發展	薪資與激勵
<ul style="list-style-type: none"> ■ 人力資源短缺確認 ■ 人力資源供應預測 ■ 人力資源需求預測 ■ 如何招募合格人選 ■ 工作描述 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 工作要求 ■ 外部招募 ■ 選擇與測試 ■ 內部招募 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 指導 ■ 潛力評估 ■ 培訓計畫 ■ 職業發展 ■ 提升途徑 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 績效管理 ■ 薪資管理 ■ 員工福利 ■ 績效工資

資料來源：王成、劉志廣 (2006)

由以上可知，不論是提及人力資源管理功能、人力資源管理活動、人力資源管理措施、人力資源策略實施等，都包含像招募、訓練和薪酬等項目，因此本研究將以上視為同一型態，它們的共通點皆在描述人力資源管理應有的功能。

而所有功能都是可以使用的一環，因此，當中高階管理者採用不同的措施時，就會造成不同競爭優勢的組織 (Schneider & Bowen, 1993)。

Towers Perrin，美國著名的企管顧問公司，於 1992 從 IBM 在十二個國家的 3,000 位經理人所做的調查顯示，以下的人力資源管理措施，有助於提升公司的競爭優勢：

- (1) 由人資經理共同擬定、執行人資政策。
- (2) 人力資源管理應當把重點放在品質提升、顧客服務、員工投入、生產力、團隊經營，以及開創彈性勞力上。
- (3) 全球化、組織精簡、員工人口結構的改變，是二十一世紀影響組織競爭優勢的外在力量。
- (4) 人力資源管理需要發展和執行足以回應市場變化的策略和方案。
- (5) 人資經理面臨的最大挑戰是如何把注意力從近程作業轉移到長程策略。
- (6) 人資不再是孤立的幕僚功能，而是一項必須與所有員工發展出夥伴關係，使公司在競爭的外在環境裡脫穎而出。

由前面的敘述可以知道，人力資源管理將成為組織面對複雜多變環境時，產生組織競爭優勢的重要因素，所以人力資源功能必須隨之轉型以配合環境及組織的需要（溫金豐，2006）。而近年來勞工法令的盛行，也激發人力資源角色進行更多的變革，使其功能由次要、消極的角色，躍升至高層、積極的角色。換言之，人力資源管理除了處理一般的人力資源事務外，更增加了策略性的功能（張火燦，1996）。

二、策略性人力資源管理

「策略性人力資源管理」（Strategic Human Resource Management, SHRM）在演進的過程中，已由早期的人力資源管理轉變為現今常用的專用名詞。策略性人力資源管理簡單的定義，即妥善規劃人力資源管理活動或措施的型態（patterns），其目的是為了達成組織整體的目標；進一步說明就是：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（吳秉恩審校，黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔，2007）。

人力資源管理各個功能面向的整合及其與組織策略的配合，是策略性人力資源管理一直關注的焦點，吳秉恩（1994）認為策略性人力資源管理具有下列幾項重要含義。

1. 整體性：企業在思索有關人力資源的問題時，應該從整體與跨部門的角度加以考慮，而不該只侷限於人事部門的角度上。
2. 高層性：企業應該設計適當的管道與機會，讓HR部門的主管，能夠參與策略層次之決議。
3. 關鍵性：人力資源管理必須擺脫過去的作業性與輔助性功能層次，而應該提升策略性層次之內涵，思考組織未來五年、十年的人力配置問題，才能真正發揮組織的力量。
4. 互動性：人力資源管理應該與其經營之環境相互結合，以便建立互動性的策略。
5. 人性化：主管對待員工應該有情有義，如此員工的感激與回愧將會增強，而其生產力與對組織的忠誠度自然也會增加。

吳秉恩等人（2007）並以表2-3進一步說明策略性人力資源管理有以下的特性：（1）長期的觀點，在策略性導向人力資源功能的演進中，建立人力資源使用的多年期計畫通常是最重要的。（2）人力資源管理及策略規劃應有重要的連接，一種可能的連結方式是人力資源管理可以支援策略推行，而另一種方式則是人力資源管理可以主動影響策略形成，這是許多策略性人力資源管理獲得成功的重要因素。（3）人力資源管理與組織績效有關聯，多數策略性人力資源管理的命題會認為人力資源管理對達成組織目標扮演關鍵性的角色，由於策略結果是增加企業的經濟價值，人力資源管理對企業獲利有直接影響。（4）直線主管在人力資源政策制定過程有參與，主管們應認知到人力資源管理的策略性重要性，使得人力資源管理的責任會漸漸落在直線主管身上，尤其是關於經理人的甄選和薪酬。

表2-3 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的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：吳秉恩等人（2007）譯自 Martell & Caroll (1995)。

Miller (1987) 將策略性人力資源管理定義為，在企業中所有與人力資源有關的決策，而這些決策主要是為了協助組織執行策略以獲得競爭優勢，而不同的競爭策略必須採取不同的人力資源管理活動來搭配 (Delery & Doty, 1996)。

Wright & McMahan (1992) 認為，策略性人力資源管理為規劃人力資源的發展與活動，使組織具備達成目標的能力。此定義有二個重要的意涵，其一是垂直整合，另一是水平整合。垂直整合可以促使人力資源管理活動與組織的策略規劃程序相互整合，而水平整合則是強調經由規劃人力資源管理的行動與步驟，使不同的人力資源管理實務具有協調性與整合性。

張火燦 (1996) 認為策略性人力資源管理乃是人力資源管理較為長遠的重要決策，說明企業在追求目標時，對內、外在環境的適應方式，藉此解決人力資源的相關問題。

由上述可知，所謂策略性人力資源管理是以總體觀點切入，強調策略與人力資源的活動需配合企業目前環境和目標來調整，以使得策略性人力資源管理具協調性與整合性。

第二節 人力資源管理的策略性角色

由上節敘述及近年來時代的演變可知，人力資源管理已開始逐漸擔負了重要的策略性功能，不論程度多或寡，在轉變同時，為的就是要服務組織及內部的顧客，使其滿意 HR 部門一切服務的內涵，甚至是過程，故 HR 部門必須瞭解在講求具「策略」的現今，HR 部門該如何傳遞他們的角色，又該做些什麼以消除顧客期待與認知間的差距。本節將對 HR 部門可扮演的人力資源角色做一介紹。

一、人力資源管理角色理論

所謂「角色」(role)是指他人對特定一個職務或一個人的一組期待行為(a set of expected behaviors);也就是說角色是期待行為的組合，一個角色的內涵，通常是由他人所定義的(吳秉恩等人,2007)。而何謂策略性角色：廖本洋(2007)表示，若某一事物具有或扮演策略性的角色，則隱含該指涉的對象具有好的策略特性。

由於人力資源功能的重要性已逐漸增加，所以在組織中或是一般的人力資源專業社群，對於人力資源功能在組織中所扮演的角色自然有不同的期待(吳秉恩等人,2007)。

傳統的人力資源管理大都以選才、用才、育才、留才來定義人力資源管理的範疇，然而 Ulrich (1997)主張在定義人力資源專業人員所扮演的角色時，應以可達成之成果作為劃分角色之依據，而不是以活動或人力資源工作為起點。而後續有關人力資源管理的角色，也大多以 Ulrich (1997)所定義的四項角色類別最常被引用。

Ulrich (1997)依據人力資源可達成的效果，描述人力資源專業人員成為事業夥伴的四個主要角色，如圖 2-1。圖中以橫縱兩軸劃分，縱軸代表著人力

資源專員短期到長期的焦點及工作特性，橫軸代表著流程導向（人力資源工具與系統）到人員導向。



圖2-1 人力資源管理在建立具競爭力組織中扮演之角色

資料來源：1.李芳齡（2001）譯自 Ulrich（1997）
 2.林怡嫻（2006）
 3.本研究整理

為更充分了解每一個角色，Ulrich(1997)指出必須思考三個課題：(1) 該角色所能提供之服務；(2) 該角色的特徵比喻或視覺形象；(3) 人力資源專業人員履行該角色所必須執行之工作。上圖2-1即是針對每一個角色分別對應的三個課題作摘要整理。另，針對上述人力資源專業人員的四個主要角色（李芳齡譯，2001、李思宏，2005；林怡嫻，2006）進一步詳細說明探討如下：

1. 策略性人力資源管理

其角色重心在於將人力資源策略及實務和企業策略結合在一起，專注於執行策略性人力資源管理活動，屬於長期策略導向並聚焦於流程，人力資源專業人員參與企業策略的流程，並提出如何將策略轉化為行動的問題，設計符合企業策略

的人力資源實務。

2. 轉型與變革管理

專注於轉型與變革管理，工作包括辨識及匡正問題、建立信任關係、解決問題及擬定與執行行動計畫，競爭焦點鎖定長期的策略導向，並以管理人員為主要工作。

3. 公司基礎建設管理

為HR部門的傳統角色，專注於公司基礎建設管理事務上，設計和實行有效的人力資源流程，包括配置、訓練、評量、獎酬、晉升，並管理組織中人員的流動，策略範圍著重短期營運性，人力資源事務專注在流程導向。

4. 員工貢獻管理

提升員工的承諾與專業能力，在實務上，幫助員工透過績優的工作專業能力以及勤勉工作的承諾，提升他們對公司的貢獻，此角色專注於短期、人員導向，主要活動是傾聽員工心聲、回應意見和設法提供能滿足他們需求的資源。

在圖 2-1 多元化角色模型觀念架構中，此四種角色都屬於「事業夥伴」。即，事業夥伴＝策略夥伴＋行政管理專家＋員工鬥士＋變革代理人。

策略夥伴（圖 2-1 左上格）之所以為事業夥伴，是因為他們將人力資源制度和企業策略結合在一起，並為企業實體設定人力資源優先要務；變革代理人（圖 2-1 右上格）之所以為事業夥伴，是因為他們透過轉型以及適應不斷變化的企業環境協助企業的營運，需要診斷組織、推動再造工程、傾聽員工並有所回應、以及管文化轉型等方面的專業能力；行政管理專家（圖 2-1 左下格）之所以為事業夥伴，是因為他們透過設計與提更有效率的人力資源制度，為企業節省成本；員工鬥士（圖 2-1 右下格）之所以為事業夥伴，是因為他們藉由提升員工之承諾與專業能力，維持員工對企業的高度貢獻（李芳齡譯，2001）。

Ulrich (1997) 指出，事業夥伴型的人力資源專業人員透過策略執行、提升行政效率與員工承諾、以及促進文化變革，為公司創造價值。而扮演任何一種角色的人力資源工作者必須尊重扮演其他角色的專業人員，所有角色須整體搭配才能促成企業成功。若要人力資源成為企業夥伴，須同時具備四種角色，缺一不可。然而今日「事業夥伴」這個名詞卻被狹隘地定義為與企業總經理們共同致力於執行策略，也就是擔任「策略夥伴」的角色。因為在過去幾年，愈來愈多人注意到人力資源專業人員扮演策略性角色的重要性，但是在轉變為「更策略性」及「更深入參與事業」的同時，許多人力資源專業人員卻錯誤地把它當成人力資源工作的唯一角色，而忽略其他角色重要性。

企業若只著重人力資源的策略夥伴及（或）變革代理人角色，輕視行政管理專家及員工鬥士角色，認為這些是傳統而過時的人力資源角色。將導致人力資源工作者之間的分裂，並削弱 HR 部門的整體成效（李芳齡譯，2001）。所以，適任的人力資源專業人員不僅是從營運性工作轉向策略性工作，而是必須學習同時懂得如何掌控營運性與策略性流程及人員，也必須了解它們每種角色可達成之成果、角色比喻及行動，以使得企業對於人力資源管理功能有不同期待時，能成功地扮演策略夥伴、行政專家、員工協助者或變革促進者的角色（吳秉恩等人，2007）。

二、策略性人力資源管理角色之意涵

由前述文獻可知，不論在人力資源的功能或角色上，「策略」都是相當重要的概念，若想藉組織內的人力資源取得競爭優勢，HR 部門在組織競爭策略及執行過程中，應該使自己成為具重要管理功能地位的夥伴（Dessler, 2000）來因應變動的環境。當夥伴觀念變得普遍，人力資源必須跨出新的一步；而當夥伴關係一旦建立，人力資源專業人員則必須將企業現今未來的需求轉換成核心能力（賴文珍譯，2002）。

由於本研究鎖定探討的是策略性參與，故以下將以人力資源管理的策略性角色——策略夥伴的關係為出發點，探討 HR 部門的策略性人力資源管理，也就是 HR 部門如何做為公司的策略夥伴，並以人力資源功能為思考，培養具有良好的組織能力、發展人力資源實務為基礎，以當成策略特點。

對於策略夥伴的角色，吳秉恩等人（2007）指出三種不同的管理取向，如表 2-4。首先，有些企業可能採取（1）疏離取向（isolated approach），指在思考組織人力資源與策略關係時，是由部門的觀點出發，比較缺乏與組織高階管理者的互動，其人力資源相關的政策與制度，與企業整體經營策略的結合比較不緊密。其次，是（2）事後取向（afterthought approach），就是高階管理者擬定了經營策略之後，會進一步思考人力資源的管理政策或制度應該如何配合，以確保經營策略可以有效達成。最後是（3）整合取向（integrated approach），指組織進行策略擬定時，人力資源功能一開始就被考慮在其中，相關的專業人員，如人力資源主管，可以參與組織經營策略，並提供專業意見，以確保企業策略的可執行性，而非僅止於協助策略擬定之後的執行工作。

表2-4 企業對策略性人力資源的管理取向

管理取向	內容
疏離取向（各做各的）	HR 部門從自身的觀點出發思考人力資源實務應如何加強及如何增加企業價值；HR 部門比較未涉入企業的整體決策。
事後取向（策略事先已訂好，之後去支持）	HR 部門未涉入企業策略規劃，而組織在有具體企業策略之後，會進一步擬定人力資源相關政策與實務作法；人力資源管理好像組織策略的附屬品。
整合取向（參與過程）	人力資源與企業的規劃有高度整合，直線主管與 HR 部門可以密切合作；人力資源管理與組織的策略規劃與執行有密不可分的關係。

資料來源：吳秉恩等人（2007）譯自 Ulrich (1997)。

愈來愈多公司認知到 HR 部門扮演策略規劃的主動 (proactive) 與整合 (Integral) 的角色 (Flynn, 1996), 提出人力資源的策略規劃角色並非揚棄傳統的諮商、諮詢、工業關係與管理控制, 乃是凸顯進行策略規劃時, HR 部門不能只有聽的份, 也應當積極參與企劃與組織策略相結合的人力資源活動 (林財丁、陳子良, 2005)。

許多組織的領導者現在逐漸認可人力資源管理對於組織成功是具重要的貢獻者 (Phillips, 1996)。一般而言, 由人力資源功能的角度來看, 分成兩個觀點: 第一個, 普遍觀點, 視人力資源為一個行政功能, 做合法或是事務上的服務, 第二個觀點是延伸及認可 HR 部門做為策略夥伴的潛力 (Schneider & Bowen, 1993)。總的來說, HR 部門對組織的策略促進或推動被視為一個重要貢獻者, 這點已開始被增進認同 (Schuler, 1992)。

因此, 歸納上述之探討, 我們已大致瞭解人力資源管理的策略性角色意涵, 並將在本章第三節及第四節, 歸納 HR 部門的策略性參與程度會透過哪些影響因素所干擾, 並在瞭解之後改進缺失, 將自己在組織中的優勢地位拉高, 做為對於企業而言是個有價值的部門。

第三節 HR 部門策略性參與

近年間，人力資源策略和參與的重要性開始被強調。研究發現，HR 部門涉入組織體系決策的程度愈高，不僅彰顯組織重視其內部的人力資源，同時亦會採取相對應的人力資源策略（Bulter, Ferris & Napier, 1991; Lado & Wilson, 1994；黃中怡，2002）。

據 Wright, McMahan, McCormick & Sherman (1998) 的研究結果指出，HR 部門被認同的影響性，與 HR 部門高度參與／涉入組織策略的強度有很大的關係，若 HR 部門沒有貢獻，則不會讓他們參與決策過程，進而 HR 部門的策略型態及 HR 部門參與的程度，都將衝擊人力資源功能的運作實務及與企業整體策略結合。故，當人力資源逐漸可以配合公司的策略考量時，HR 部門將開始被視為策略性的投資以及企業競爭優勢的主要來源。也因此，在做出重大決議的討論會上時，HR 部門的人員也才有機會參與，藉由他們所發展出來的策略，融入在管理實務之中。是故，策略性參與強調的是人力資源功能實務及角色的發揮。

此外，人力資源管理的策略性也在強調人力資源功能與策略決策的整合；而整合的程度則要看組織策略型態與高階主管視員工為策略性資產的重視程度而異（李漢雄，2000）。許多研究發現，人力資源管理參與策略管理的層級越高，人力資源的效益及核心知能的受重視程度也越高（Bennett, Ketchen & Schultz, 1998; Wright, McMahan, McCormick & Sherman, 1998）。

Wright et al. (1998) 研究，「參與」和中高階主管認知人力資源功能的有效性有著必然的關聯。中高階主管期待人力資源主管能參與組織的策略管理，其暗示著人力資源主管如果真的希望能被其它部門中高階主管認同，認為他們真的是有影響力的，就需要真正成為策略性的事業夥伴，發揮策略性的人力資源管理功能。

Wright et al. (1998) 並在文章中摘錄 Golden & Ramanujam (1985) 對於 HR 部門主管策略性參與的研究，且論述了人力資源與策略過程中的四個級別關係：

1. 行政作業上的連結：如管理薪冊、紀錄保存、福利及員工關係的處理；
2. 人力資源在策略實行上所扮演的角色；
3. 人力資源功能對於策略形成和策略實行過程的貢獻：如當組織遇上優勢、劣勢、機會和威脅時，HR部門能提供建言給策略決策者，並當決策者選定好策略後，藉由發展或調整人力資源措施、流程等方向來支持策略的改變；
4. 一體化的關係：當HR部門主管是策略決策團隊中的一員時，透過策略形成的過程中，扮演公司競爭優勢的整體角色。

隨著內外環境的演變，HR 部門策略性參與所受到的影響因素愈來愈多，例如環境面的法令、經濟、科技和社會問題，時代的改變，組織文化背景，勞動市場的競爭力等等，都將影響著 HR 部門策略性參與的程度。由於影響的層面太廣，因此，本研究將引用 Golden & Ramanujam (1985) 所述的四個級別關係，對應歸納本研究所定義之影響因子，並以 Wright et al. (1998) 依此提出之 HR 部門策略性參與量表做為研究依據。

第四節 影響 HR 部門策略性參與之因子

本節依上節 Golden & Ramanujam (1985) 對於人力資源與策略過程中的級別關係，以相關理念進行因子分類及歸納整理。因此，研究中將影響策略性參與程度的因子分為四類：分別是人力資源服務內容、策略性功能、服務品質及期望的服務實質內容等來貫通全文。茲將闡述如下：

一、HR 部門目前所提供的服務內容

Wright, McMahan, Snell & Gerhart 於 2001 年發表「比較直線主管與人力資源主管認知 HR 部門影響力」的文章中，研究藉著人力資源功能的服務（傳遞）／角色／貢獻三方面，將兩者認知到實際的狀況做一衡量比較，瞭解認知差距如何而來，該如何設法改善。

Wright et al. (2001) 於研究中指出，在衡量 HR 部門的績效時，應由人力資源功能的服務觀點切入。故一般而言，HR 部門的服務內容，通常是以人力資源的功能做主軸出發，將人力資源服務如：招募、接班人計畫、薪資系統、教育訓練、生涯發展等包含在內，做為人力資源服務內容的組成分子。

由於人力資源管理不只是組織中的一項管理功能而已，它必須配合組織的目標及策略，以便發展一套策略性的人力資源管理制度與方法 (Armstrong, 1992)。而策略性人力資管理最重要的訴求之一，就是將人力資源管理的各項功能，均能有效的統整、相互支援，以促成組織目標的達成。故管理者應以人力資源實務來評估人力資源管理功能的效能，來協助組織達成策略性目標。

換言之，策略性人力資源管理必須要能夠具備下列各項要素：運用規劃方法、人事管理與設計應建立在任用政策與人力策略上、人力資源管理的活動與政策應配合組織的策略、組織的員工應視為達成組織競爭優勢的策略性資源 (Armstrong, 1992)。

Schuler (1992) 認為，策略性人力資源管理的問題，主要是在於整合 (integration) 與調適 (adaptation) 的問題，其目的是為了確保三項活動的落實：(1) 人力資源管理必須與企業策略和策略性需求完全整合；(2) 人力資源政策應該與企業的功能性政策和層級結構之間保持一致性；(3) 人力資源管理實務是經過調適修正而得、是被組織全體成員所接受、且為直線經理與員工所共同參與。

Wright et al. (2001) 並在研究中發現重要的一點，即 HR 部門對於以上述及不論是人力資源的服務、策略性功能或是活動，在其傳遞過程當中，若能與企業策略相結合、所提供的服務能塑造自身價值，並被一般部門另眼看待，那麼 HR 部門的各項服務制度將能促進組織效益。

以管理層次而言，人力資源管理在基本觀念上，乃是將「人力資源」當作是組織運作的要素之一，而有效的人力資源管理則建立在規劃和實施發掘、保養、激發、運用人力資源 (吳定等，2006) 等。

因此，就管理內容而言，人力資源管理即是所有針對組織人員的獲得、培訓、激勵及維持等活動，這些活動必須包括完成下列四大功能：(許世雨、張瓊玲、蔡秀涓、李長晏譯，1997)

1. 起始功能 (inception function)：始於策略性人力資源規劃，以確定組織的策略性目標及人員需求，其平衡組織、人員間的供給與需求。此外，尚包括人員的招募與甄選，以及對員工的指導。
2. 發展功能：包括四項活動，員工訓練，強調員工技能的發展；員工發展，著重員工知識的獲得與強化；組織發展，意在促進組織的轉變；生涯發展，目的在連結個人的長程目標與組織需求。
3. 激勵功能：首應確認激勵技術的恰當與否，其次，利用工作再設計、提升工作滿足感、降低員工疏離感，落實績效評估、回饋員工、連結報酬與績

效等來達到激勵的目的。

4. 維持功能：著重在提供適宜的工作條件，其維持員工對組織的認同。因此必須提供有效的福利制度、建立安全與健康的工作環境，同時確保溝通管道的暢通。

上述人力資源管理的四項功能乃是針對組織內部管理活動的運用而言，事實上，組織並無法獨立於環境因素的影響，這些活動必然會與外在環境產生互動，並且適時調整管理策略。因此，上述四項功能與環境形成一個完整的「人力資源管理模型」，如圖 2-2。

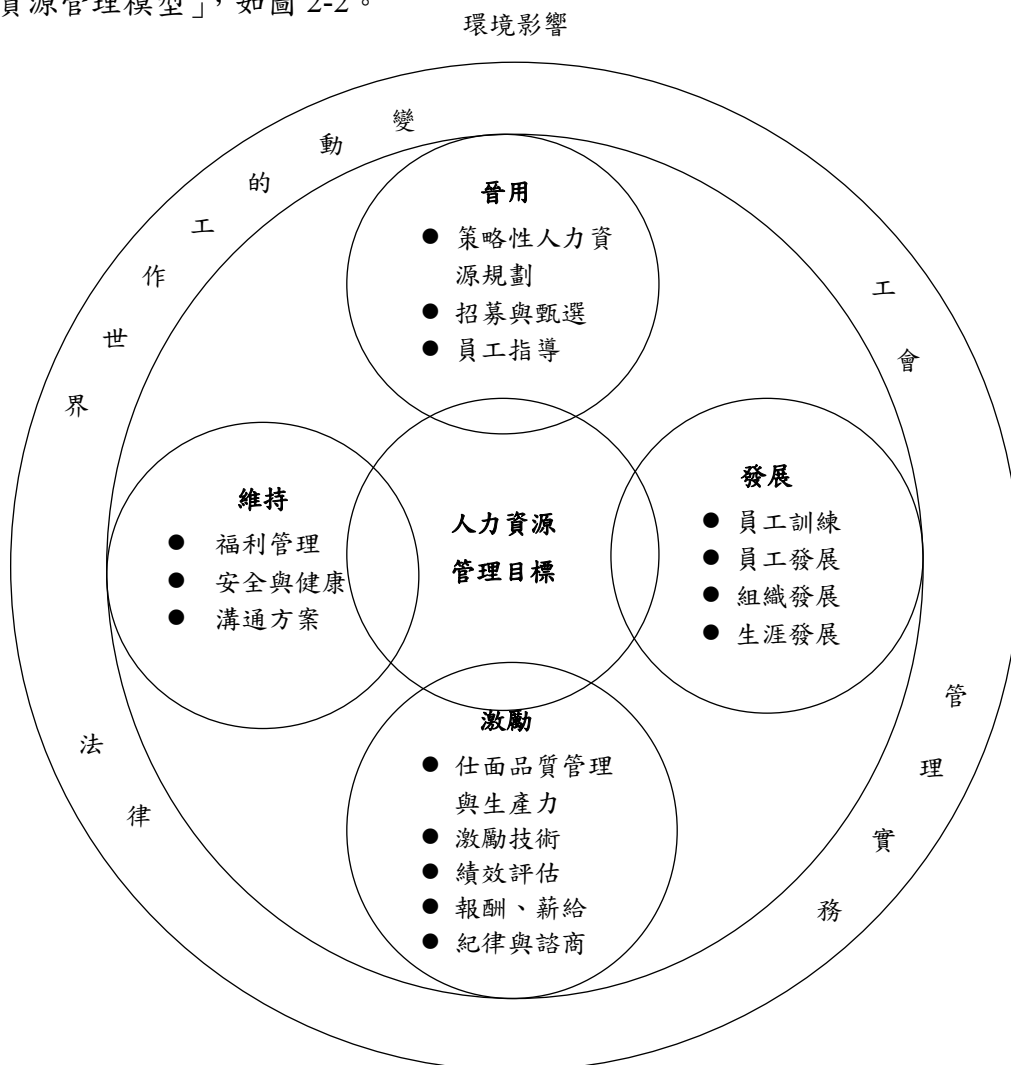


圖2-2 人力資源管理模型

資料來源：許世雨等人（1997）譯自 De Cenzo & Robbins（1994）

由於人力可以視為維持競爭優勢的來源，不同的人力資源服務內容情況下，對公司競爭優勢的重要程度也會有影響。因此，每一項人力資源的服務，藉服務內容的不同在遞送時也會干擾對認知 HR 部門「策略性參與」之結果。

對於策略性參與及人力資源服務內容之文獻，過去較少被提出或是討論，但 Wright et al. (2001) 卻使用了經測驗過的量表來驗證人力資源功能的服務，故本研究在影響因素一：目前所提供的服務內容，將採用其所歸納出之十五項人力資源服務項目的程度進行分析。

在此，推論 HR 部門的策略性參與程度，會透過服務內容的不同，進而影響一般部門中高階主管認知服務功能的評價。因此本研究提出假設一。

H1：HR 部門「目前所提供的人力資源服務內容」，對一般部門認知「策略性參與」程度有顯著的正向影響。

二、策略性功能程度

Porter, Angle & Allen(1983)著作摘錄Galang & Ferris於1997年所發表的「HR部門透過象徵性的活動，對組織發揮權力及影響力」一文，當中提及HR部門策略性功能程度由HR部門的權力所影響，故下述說明將以此論點做為開端。

權力一詞本質上指人們參與某事務的涉入能力（王秉鈞校閱，李茂興譯，2001），因此對於執行策略和涉入的策略性功能程度就變得十分重要。Galang & Ferris（1997）指出，HR部門權力的組成要素包含了：（1）部門人數比率，依HR部門員工佔組織內全部正職員工之比率；（2）部門預算比率，依HR部門預算佔組織內所有預算的百分比；（3）層級，指HR部門主管最高階的職銜在組織中的排名；（4）對組織在策略性規劃時的能力及影響力，指衡量HR部門活動及參與企業整體策略規劃的程度。

本章第三節述及策略性參與時曾提到，「人力資源管理的策略性在強調人力資源功能與策略決策的整合；在許多的研究中發現，人力資源管理參與策略管理的層級越高，人力資源的效益及核心職能的受重視程度也越高（Bennett et al., 1998; Wright et al., 1998）。」這時，人力資源管理參與的層級，便與上一段句中HR部門權力要素（3）的層級（即HR部門主管最高階職銜之意）相呼應。因此可知，Galang et al.（1997）提到的權力要素是有緣由的。

至此，HR部門權力的組成要素（1）至（3）點較易理解，而第（4）點：對組織在策略性規劃時的能力及影響力該如何具體解釋，我們將繼續說明。

Devanna, Forbrun, Tichy & Warren（1982）及Huselid（1995）指出，通常組織在策略性規劃此步驟的前後，會有兩個階段，分別是策略形成和策略執行，（我們依此概念，整理如圖2-3）一般而言，組織是否認可HR部門主管可以提供優勢，是在策略形成初期的階段就開始評估了。而HR部門的策略性功能程度若要深入，除了在形成時提供意見外，在策略規劃過程中，也應該將人力資源功能的各項因素，整合在經營計畫裡；並在策略執行時配合組織目標及公

司政策，靈活搭配運用各人力資源活動。如此，HR 部門的策略性功能才算完全的發揮。

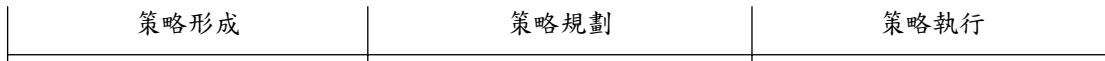


圖2-3 策略性決策階段

資料來源：本研究整理

但以往 HR 部門在組織中，大部份時間都扮演回應的角色，在策略形成之後（即規劃或執行時），才提供必要的人力資源功能，而據 Devanna et al. (1982) 調查報告中顯示，大多數中高階主管在策略規劃時，才會要求人力資源活動必須達到何種程度，以便在策略執行時，人力資源功能可被實際及完全的運用。

由此可知，也令人沮喪的是，公司通常只有在策略規劃開始後（非一開始策略形成初期時），才意識到 HR 部門可能有其價值，因而也只在規劃活動及執行時包含人力資源的意見，這樣的角色似乎影響著 HR 部門在所有決策階段是否能更涉入組織。

Devanna et al. (1982) 的研究中另指出，86%的中高階受訪主管希望看到人力資源功能在策略形成階段就被使用，96%希望是在策略規劃或執行的階段被使用，由這些中高階主管的回答及以上討論看來，不論是在策略形成、規劃或執行階段，HR 部門仍是一個很重要的角色。然而，為何希望人力資源功能在策略形成階段就被使用的期望值雖高達 86%，但實際上卻又多半是在策略規劃時才讓 HR 部門參與，這當中的落差或是執行的困難處，是較難理解的，或許「希望」只是口號，只是理想，HR 部門是否有足夠的專業知識、能力來涉入組織的策略性功能也是個問號。

因此，HR 部門必須要考慮，是否在策略形成、規劃和實行時，由 HR 部門主動出擊在人力資源管理活動的各項應用，而不是被動的讓其它部門看到自

己的重要性，進而找出自己部門的定位，使得能力被看見。

為了因應此趨勢，在策略形成之初、規劃時和策略執行之際，Devanna et al. (1982) 提出有七項人力資源活動是經過反覆思考，對於策略實行規劃所有階段是有用的項目。在第一到第五項的活動中，大多數中高階受訪主管回答，這些人力資源功能在策略的實行上是最普遍被使用到的，而最後兩個活動，雖較少注重到，但仍是不可乎視的活動。並指出不同人力資源管理功能間的關連性越強，其人力資源管理策略性功能的程度越高（此七項活動詳請參閱附錄一，第二部份 5~11 題量表內容）。

我們相信，假如公司中高階主管與人力資源主管能一起將人力資源功能的活動連結到策略計畫中，將使得 HR 部門的策略性功能程度發揮最大，進而也使得 HR 部門能更策略性的參與組織，進而將自己變成組織的一項優勢。

由於探討 HR 部門策略性參與功能之文獻極少，Galang et al. (1997) 及 Devanna et al. (1982) 所提出的概念是實際被運用與測量過，故本研究衡量 HR 部門策略性功能的量表，將綜合：(1) 由 Porter et al. (2003) 摘錄 Galang et al. (1997) 所述之部門員工比率、部門的預算、HR 部門最高階主管在組織中的層級；及 (2) Devanna et al. (1982) 所提之策略性功能主要議題—策略性規劃時 HR 部門的影響力／權力，七項人力資源活動指標來一併衡量。

綜上多位學者所述，我們可以瞭解，透過對於 HR 部門策略性功能的詮釋，如何衡量及加強其在組織內的權力與地位，並獲取其它部門對 HR 部門的信任是由各個面向組成，非單一面向所可決定評量的。也因此，若某一面向產生不良結果，將影響 HR 部門策略性功能的強弱，進而影響策略性參與程度。據此，本研究提出假設二。

H2：HR 部門「策略性功能」程度，對一般部門認知「策略性參與」程度有顯著的正向影響。

三、HR 部門的服務品質

品質的知覺、認知是一種抽象的評估形式或過程，若以軟性的觀點看服務品質，即指觸摸不到和難以明瞭人的行為觀點（Sudipta & Aditya, 2005）。服務品質比商品的品質難以衡量，服務品質認知的結果是由顧客的期望和實際所感受到的服務績效相比較，且無法單由產出來衡量，它們通常包括服務在遞送中的過程（Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985）。

過去許多學者提出對於服務品質的定義會由於所研究的行業或對象不同，而對服務品質的定義也有些出入，不過可以確認的是，學者們對服務品質的概念皆由顧客（1）過去、現在、未來的經驗屬性及（2）知覺與期望的主觀認知差距（3）跟提供服務者的互動過程，當做基礎的評量指標。

一般論及服務品質時，大都採用Parasuraman, Zeithaml & Berry(1985)之定義，認為服務品質是消費者對服務的期望與顧客實際接受過程間之比較。三位學者發展出一套服務品質的觀念模式，簡稱「PZB」。此模式將服務視為一種動態過程，服務品質乃是由顧客的滿意程度來決定，並受到其過去的經驗與主觀的知覺因素所影響（莊秀寶，2005）。當中隱喻著：（1）顧客衡量服務品質與顧客衡量產品品質有著很大的不同；（2）服務品質的認知結果是由顧客認知與實際服務的績效比較而來；（3）品質不是單獨地被服務的結果所衡量，它們也包含衡量服務遞送的過程（Gourdin & Kloppenborg, 1991）。

當顧客的期望和實際認知一致時，顧客會對服務品質感到滿意，而服務品質高低判斷乃依靠顧客對實際服務的感受超過期望的程度。由此可知，服務提供者從服務的設計、標準化與傳遞的過程都會影響消費者對服務品質的評價。

陳文芳（2002）撰寫之論文中提到，大部份時候HR部門的顧客是與HR部門人員一起工作，故可窺見HR部門的工作情形，進而提出對於其投入品質的看法與要求，所以借用傳統的組織效能衡量方式的概念（Daft, 2001）來瞭解內部服務

品質，如圖2-4。

目標的方法（Goal approach）是評估HR部門達成它的目標是否人依據內部顧客想要的產出品質；系統資源方法（system resource approach）是經由觀察過程的開始和評估HR部門是否有效地獲得需要的資源；內部過程方法（internal process approach）是經由HR部門與內部顧客的互動來評估服務品質。這種方式的焦點在於組織當中的不同部分，組織從環境中帶入資源，將這些資源轉換成產出，再回傳給環境。

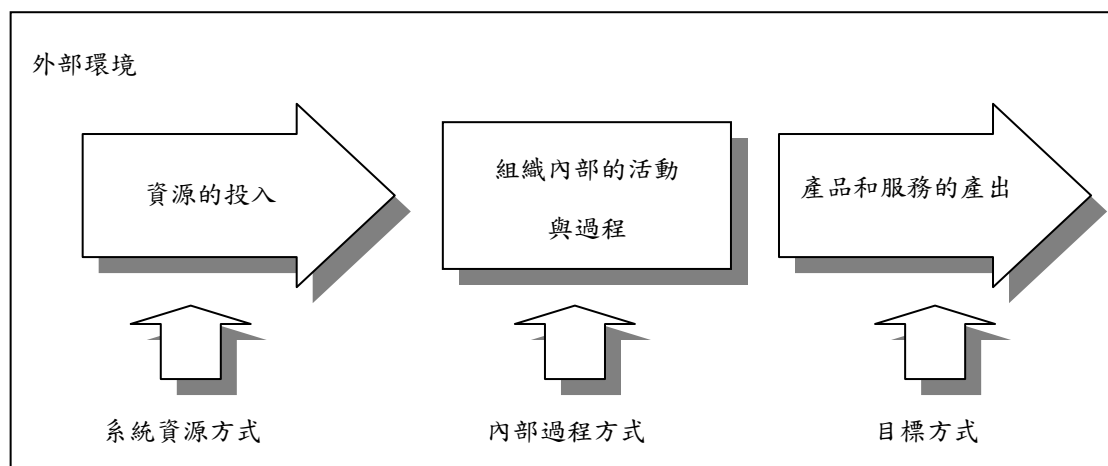


圖2-4 傳統的組織效能衡量模式

資料來源：1.Daft（2001）

2.陳文芳（2002）

陳文芳（2002）並依圖2-4之衡量模式，先利用訪談結果，找出及建立各因子的關聯性，瞭解人力資源對於內部服務品質應有的做為；之後以實際驗證，找出八個因素和其品質做特性及差異分析。這八項因子包括：（1）創新、（2）週延、（3）解決問題、（4）可靠性、（5）積極性、（6）結構與控制、（7）實體資源以及（8）專業能力。

在溫金豐、王秉鈞及陳文芳（2005）與陳文芳（2002）的研究當中，為釐清HR部門內部服務之品質因子，以圖2-4之衡量模式分類為三個構面：品質之產出、過程、投入，並將以上八個因子納入，建立適當的題項，進而編成量

表加以衡量。

在整理及分析相關文獻後，發現 Parasuraman et al. (1985) 所提出之 PZB 模式雖較多人應用，但由於考量到本研究的內部服務品質管理是以人力資源為出發點，與其它一般服務品質之衡量構面應有所區分，且本研究對象為中高階主管，故乃參照溫金豐等人 (2005) 與陳文芳 (2002) 企業主觀點之內部服務品質構面，以此方向做為實證研究並據此提出假設三。

H3：一般部門認知 HR 部門「服務品質的產出／過程／投入」，對 HR 部門認知「策略性參與」程度有顯著的正向影響。

四、期望 HR 部門服務的實質內容

過去，由於 HR 部門長期以來參與的是行政文案，因此多數主管認為 HR 部門對於公司僅有少部份的價值，並且僅少數的 HR 部門被組織內部的其它單位所認可，對於企業而言，也不一定視為有價值的部門；而現今，由於技能的短缺、人才戰爭被大量的談及，因此有些公司實際在做決策時，才開始將 HR 部門加進來，一同參與策略規劃，故也才逐漸增加認可人力資源服務潛力的重要性 (Wright et al., 2001)。

經由前述幾節討論得知，策略性人力資源管理強調創造附加價值，也就是要為公司及其他部門創造價值的人力資源活動 (林財丁、陳子良, 2005)；而人力資源管理在策略的重要性，意味著人資專家必須向同仁證明他們對公司使命及目標的達成有其貢獻 (Lawler et al., 1993)。

那麼，何謂 HR 部門的貢獻？大體來說，HR 部門的主要貢獻就是透過其專業知識，協助組織解決事業單位的相關議題，和提升對事業單位的專業服務水準；另一方面，它的貢獻在於是否能滿足公司整體策略所須的人力資源配套措施，及符合中高階主管對 HR 部門的期待 (Lawler et al., 1993)。此外，要有策略性的貢獻，HR 部門的態度非常重要。要能夠積極參與，提供資訊與專業想法；當然如果沒有機會直接參與策略規劃過程，則將策略執行過程相關的人力資源議題做妥善的處理也是非常重要的；透過策略執行的過程，HR 部門往往也可以得到重視 (吳秉恩等人, 2007)。

據 Wright et al. (2001) 所提到，HR 部門的「貢獻」組成因子，係由中高階主管認知到人力資源功能在執行過程中，對於組織的競爭力、財務、人力資本等各不同的面向所做出的貢獻，這與上述 Lawler et al. (1993) 及吳秉恩等人 (2007) 所提之理念相差不遠。Wright et al. (2001) 並依此提出想法，將 HR 部門的「貢獻」概念轉化為「期望」概念，也就是，將期望 HR 部門對組織有

著什麼樣的貢獻，轉換成期望 HR 部門服務的實質內容。原因為：HR 部門的貢獻程度，是由中高階主管認為人力資源功能在執行的過程中所達到的程度；而與因素一：目前公司所提供的服務內容相比較，因素四較屬動態的衡量結果，以「期望」的方式，希望 HR 部門的人力資源功能對於公司不同面向可做出何種服務、貢獻的程度如何，以藉此瞭解一般部門中高階主管希望 HR 部門的服務實質內容。

由於在期望服務的實質內容上，HR 部門需要調整角度和重點，使得其它部門清楚 HR 部門為組織做了什麼事的同事，也讓組織看到 HR 部門若參與策略這部份，會有什麼特別的發展。因此在期望公司 HR 部門服務的實際內容為何時，我們將根據 Wright et al. (2001) 所述：以人力資源功能的各面向，透過服務的內容來達成 HR 部門對於企業貢獻的角度來思考。

故本研究中因素四將以 Wright et al. (2001) 所提出之量表來衡量，瞭解其所意指的：組織或一般部門主管對 HR 部門可能創造出的價值所會有的期待與盼望，進而對 HR 部門做價值評價。

根據以上說明，本研究提出假設四。

H4：一般部門對 HR 部門的「期望」，對 HR 部門認知「策略性參與」程度有顯著的正向影響。

第叁章 研究方法

本章研究方法將分五節，第一節先提出本研究之架構，並輔以敘述研究假設；第二節則敘述問卷設計與變項描述；第三節說明變項之操作性定義；第四、五節分別闡述抽樣設計與資料衡量；和蒐集資料後所使用的統計分析工具以及方法。茲將詳細說明如下：

第一節 研究架構與研究假設

根據文獻探討之結果，本研究決定採用中、英文期刊中已驗證過信、效度之量表研發出問卷，進行量化研究。研究中，將利用問卷調查，經由資料蒐集統計，探討HR部門策略性參與的影響因素，來評量一般部門中高階主管與HR部門主管認知的差距，並且檢驗中高階主管期望和HR部門主管認知之關聯性。

茲以第貳章之假設來建構此架構，如圖3-1。

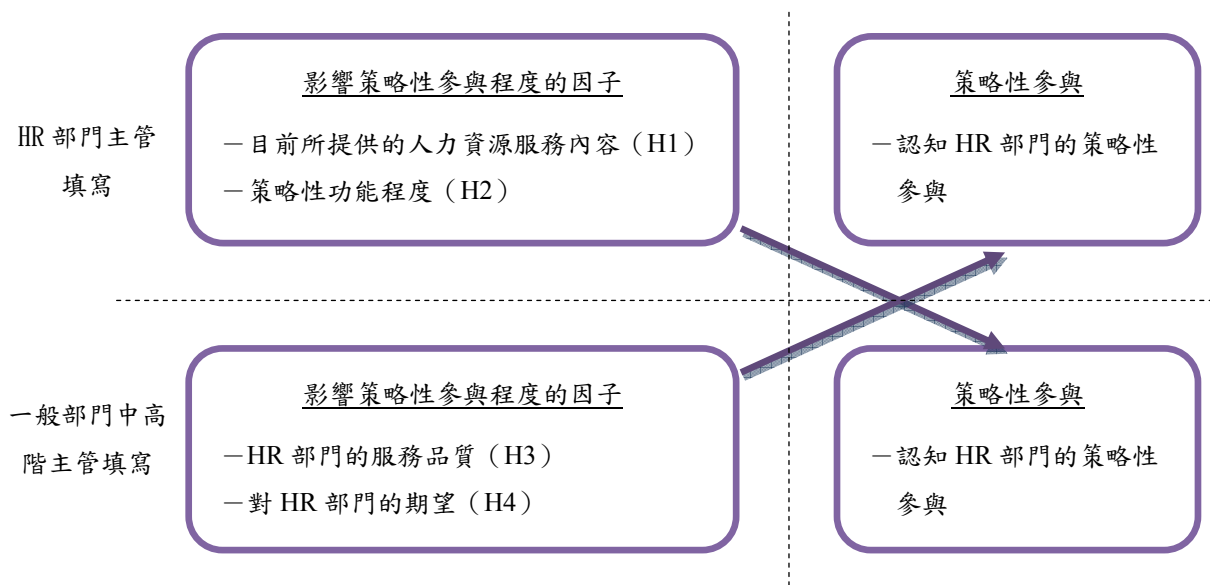


圖3-1 本研究架構圖

圖 3-1 中可看出，本研究採用一般部門中高階主管及 HR 部門主管雙方填寫方式作答。係由於受訪者填寫時，量表可能會受到填寫者本身某種因素影響，而產生所謂的同源性偏差，進而導致構念間相關性的膨脹，產生人為膨脹而

造成知識累積錯誤；或是造成構念間相關性的降低，進而造成錯失顯著的構念相關，如題項的特性、題項的脈絡、測量的情境脈絡等因素，這些狀況皆稱之為同源性偏差，而同源性偏差的情況將有可能導致共同方法偏誤（Common Method Variance, CMV）（彭台光、高月慈、林鈺琴，2006）。

如何避免共同方法偏誤（CMV）？直接的方式就是避免資料同源，即，參考本章研究架構圖 3-1 用意可得知，在探討變數時，本研究採交叉驗證之方式，由不同人填答，既可避免產生如上所述之共同方法偏誤（CMV）情形，也可客觀地瞭解其是否有相關性。以下將簡述圖 3-1 雙方填答之方式。

依變數只有一個概念，即「策略性參與」，為降低 CMV，所以由不同人填答，至於自變項，則是視變數找適當的人填答，故 HR 部門主管填：認知目前 HR 部門所提供的服務內容及策略性功能程度，對一般部門中高階主管認知 HR 部門策略性參與程度之間是否有落差；另一方面，由一般部門中高階主管填：目前認知 HR 部門的服務品質及期望的服務實際內容，對 HR 部門主管認知到其自身策略性參與程度是否有差距。

基於第貳章第四節相關理論基礎及邏輯推論，本研究對「目前所提供的服務內容」、「策略性功能」程度、「服務品質之產出、過程、投入」和「服務實質內容」之關係，推導研究架構如圖3-1。而假設係以第貳章第三、四節之問卷設計所應用之國內外驗證過之文獻為基礎，敘述如下：

H1：HR 部門「目前所提供的人力資源服務內容」，對一般部門認知「策略性參與」程度有顯著的正向影響。

H2：HR 部門「策略性功能」程度，對一般部門認知「策略性參與」程度有顯著的正向影響。

H3：一般部門認知 HR 部門「服務品質的產出／過程／投入」，對 HR 部門認知「策略性參與」程度有顯著的正向影響。

H4：一般部門對 HR 部門的「期望」，對 HR 部門認知「策略性參與」程度有顯著的正向影響。

第二節 問卷設計、發展及變項描述

本研究問卷乃參酌國內外學者對於 HR 部門「目前所提供的人力資源服務內容」、「策略性功能程度」、「服務品質的產出、過程、投入」、「期望提供的服務實質內容」，及「策略性參與」之相關文獻衡量項目發展，並根據研究目的及研究架構加以調整，探討一般部門中高階主管與 HR 部門主管對於這些變項之預期與落差程度。

調查共分為兩類問卷，一類為 HR 部門主管所填，共分為四部份：第一部份為目前公司所提供的服務內容，第二部份是策略性功能程度，第三部份為認知 HR 部門參與策略決策的程度，第四部份為基本資料。問卷內容詳如附錄一。

另一類問卷為其它一般部門中高階主管所填，共分為六部份：第一部份為 HR 部門產出的服務品質，第二部份是 HR 部門於遞送服務品質的過程，第三部份為 HR 部門投入的服務品質，第四部份為期望本公司 HR 部門的服務實質內容，第五部分是認知 HR 部門參與策略決策的程度，第六部分是基本資料，詳細問卷內容如附錄二。

茲將問卷設計與發展分述如下。

一、HR部門主管問卷

(一) 目前本公司所提供的服務內容

本構面內容使用Wright, McMahan, Snell & Gerhart (2001) 所提出的人力資源服務項目來衡量，共計15題。這些項目描述並指出哪些是人力資源功能較重要的部份，應該維持或改善，以使組織仍佔有競爭地位。

(二) 策略性功能程度

問項內容使用Huselid (1995) 參照Devanna, Fombrun, Tichy & Warren (1982)所編的策略性人力資源管理要素量表，並參考Galang & Ferris(1997)

當中談及HR部門的權力及影響力之部分予以設計而成。當中含括員工人數比、部門預算比、人力資源主管之層級、人力資源的活動內容等，共計11題。

(三) 認知HR部門參與策略決策的程度

應用Wright, McMahan, McCormick & Sherman (1998) 所摘錄Golden & Ramanujam (1985) 提出之策略性參與研究的四個級別關係，包含HR部門的行政、策略實行的角色、功能及一體化的關係，共計7題。

(四) 基本資料

包括性別、年齡、年資、教育程度、部門人數及公司行業別等，瞭解研究對象之其它內容，共計9題。

二、一般部門中高階主管問卷

(一) HR部門的服務品質——關於產出

題項以溫金豐、王秉鈞、陳文芳 (2005) HR部門內部服務品質的第一個構面來衡量，變項有創新、周延性、解決問題等，共計12題。

(二) HR部門的服務品質——關於過程

12題，題項以溫金豐、王秉鈞、陳文芳 (2005) HR部門內部服務品質的第二個構面來衡量，變項為可靠性及積極性，共計12題。

(三) HR部門的服務品質——關於投入

題項以溫金豐、王秉鈞、陳文芳 (2005) HR部門內部服務品質的第三個構面來衡量，變項有結構與控制、實體資源、專業能力等，共計17題。

(四) 期望本公司HR部門的服務實質內容

構面內容參考Wright, McMahan, Senll & Gerhart (2001) 所提出HR部門的貢獻來衡量，將內容轉化為期待HR部門所提供的服務內容，用以假設服務實質內容對其它一般部門的貢獻，共計10題。

(五) HR部門參與策略決策的程度——是否認同HR部門的表現

題項與HR中高階主管問卷同，一樣應用Wright, McMahan, McCormick & Sherman (1998) 研究提出之變項，共計7題。

(六) 基本資料

包括性別、年齡、年資、教育程度、部門人數及公司行業別等，瞭解研究對象之其它內容，共計10題。

各研究構面除少數題項採開放式填答外，其它題項皆使用李克特 (Likert Scale) 六等量表做為測量的尺度，依據受訪者對每一題敘述的真實情況，在「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「稍微同意」、「同意」、「非常同意」等選項中，選擇適合的答案。採用偶數題，係希望受測者有具體的意見，避免一般研究使用五點尺度，造成中間傾向的回答，如「普通／中立／無意見」選項所造成的模糊關連。

茲將兩份問卷之主要題項置於附錄，可參考各變項構面之題項以瞭解衡量指標之內涵。

第三節 研究變項之操作性定義

本研究之研究架構主要由五個變數所組成，包含HR部門所提供的服務內容、HR部門策略性功能程度、HR部門產出／過程／投入的服務品質、中高階主管期望HR部門的服務實質內容，各別對策略性參與公司決策之影響等四個自變數；以及一個依變數——HR部門主管與一般部門中高階主管視HR部門「策略性參與」的程度，總共五個部份。茲將本研究有關之變數定義及衡量方式敘述如表3-1。

表3-1 本研究變操作性定義

變項名稱	操作型定義（詳參酌第二章文獻探討）
自變項： 目前所提供的人力資源服務	本變項採用 Wright, McMahan, Snell & Gerhart（2001）之觀點，將服務內容定義為，乃是由人力資源功能及服務的觀點切入，而人力資源服務（或是實務）如：招募、接班人計畫、薪資系統、教育訓練、生涯發展等，這些皆是人力資源服務的組成分子。
自變項： 策略性功能	本項定義將以較適配策略性功能程度之 Devanna, Fombrun, Tichy & Warren（1982）、Huselid（1995）及 Galang & Ferris（1997）所提出之理論做為依據。 當中內容含括權力，及不同人力資源管理功能間的關連性。由於權力對於執行策略和涉入的策略性功能程度十分重要，故以 Galang et al.（1997）所述之部門員工比率、部門的預算、HR 部門最高階主管在組織中的層級，及 Devanna et al.（1982）提出的各人力資源管理功能項目，來表示其人力資源管理策略性功能程度。

（續下頁）

表3-1 本研究變操作性定義（續一）

變項名稱	操作型定義（詳參酌第二章文獻探討）
<p>自變項： HR部門的服務品質</p>	<p>為釐清HR部門內部服務之品質因子，研究當中乃採用溫金豐、王秉鈞、陳文芳（2005）與陳文芳（2002）企業主觀點之內部服務品質構面：產出、過程、服務，並以其訪談及實證研究所得，將變項定義分為以下八類，並依此建構問卷內容。</p> <ol style="list-style-type: none"> （1）創新 （2）週延 （3）解決問題 （4）可靠性 （5）積極性 （6）結構與控制 （7）實體資源 （8）專業能力
<p>自變項： 對HR部門的期望</p>	<p>係依Wright, McMahan, Snell & Gerhart（2001）之定義：HR部門透過服務的實質內容，將人力資源功能的各面向，在執行過程中轉換為對於企業的貢獻，為組織帶來更大的效益。</p>
<p>依變項： 認知HR部門的策略性參與</p>	<p>採用Wright, McMahan, McCormick & Sherman（1998）所述，將此變數定義為：HR部門被認同的影響性，與HR部門高度參與／涉入組織策略的強度有很大的關係，若HR部門沒有貢獻，則不會讓他們參與決策過程，進而HR部門的策略型態及HR部門參與的程度，都將衝擊人力資源功能的運作實務及與企業整體策略結合。也因此，本研究定義：策略性參與強調的是人力資源功能實務、角色及服務過程和內容的發揮。</p>

資料來源：本研究整理

整體而言，本研究是從HR部門策略性參與組織決策程度多寡的角度來思考，並將廣泛的內外變動因素，歸納為四類自變項，希望瞭解自變項與依變項的關係及影響作用。

第四節 抽樣設計與資料衡量

本研究旨在探討民營企業一般部門感受 HR 部門之策略性參與之程度。因此公司的選擇上，分別找尋不同產業別，希望透過多樣的企業以使蒐集的資料具有代表性與豐富性。

一、抽樣設計

據廖勇凱、楊湘怡（2007）所述，人力資源管理部門掌管組織內所有與人力資源運作有關的功能與業務，然而，這與組織的發展有直接的關係。在傳統的小型企業中，人力資源管理的工作大都由企業主一手擔任，企業只憑自己的經驗來找人、用人和給付薪資。但隨著組織擴大到一定的規模、事務的增加，使得組織必須經由專業分工來提升運作效率，人力資源的管理工作也必須請專人來負責，有時最多會再增加一位助理人員。因此，當組織人數超過一定數字以上時，就必須建立人力資源管理部門，以掌管公司內所有人力資源的活動與功能。

故HR部門要發揮功效，通常是大型企業其管理措施才較完整，因此本研究樣本蒐集設定為台灣各產業公司之人數在200人以上，並以國內民營企業之一般部門及HR部門為研究對象，採人際網路，經由朋友、同學、同事之關係發放問卷。問卷調查進行前先對受測公司交待問卷內容、填寫方式回收時間說明。每家公司共發放六份：四份一般部門中高階主管填寫，及二份人力資源主管，每人各填寫一份。考量到若為中小企業，雖公司人數在200人以上，但HR部門可能只有一位主管，故每家公司問卷回收之比例，若一般部門中高階主管回覆三份，人力資源主管回覆一份，亦可當做完整樣本採用。

問卷發放及回收主要以郵寄及電子檔案方式。發放時間為民國九十七年二月底至四月底止，為期二個月。

二、填答對象

Wai-Kwong, Priem & Cycyota (2001) 在香港特別行政區所做的研究中發現，人力資源主管是否涉入參與公司的決策，與未來企業的績效是成正比的關係。

而在一般情況下，能瞭解企業、參與企業決策之執行者大多為中高階主管，一般職員僅能被動地配合公司政策上的執行，故本研究將調查對象設定為一般部門中高階主管及人力資源主管，以瞭解 HR 部門在決策時被認同其重要性及功能程度。

以下將對研究對象做一解釋，以利於本研究之閱讀與瞭解，也對研究主題有更明確之認知。

依鄭華清 (2006) 撰述組織分工的原則，一般將組織的工作分成三層，高階管理 (Top Management)、中階管理 (Middle management) 及基層管理 (first-line management)。基層主管較多，高階主管較少，形成一個金字塔的形狀，如圖 3-2。由於基層主管非本研究對象之範圍，故以下將不論述。

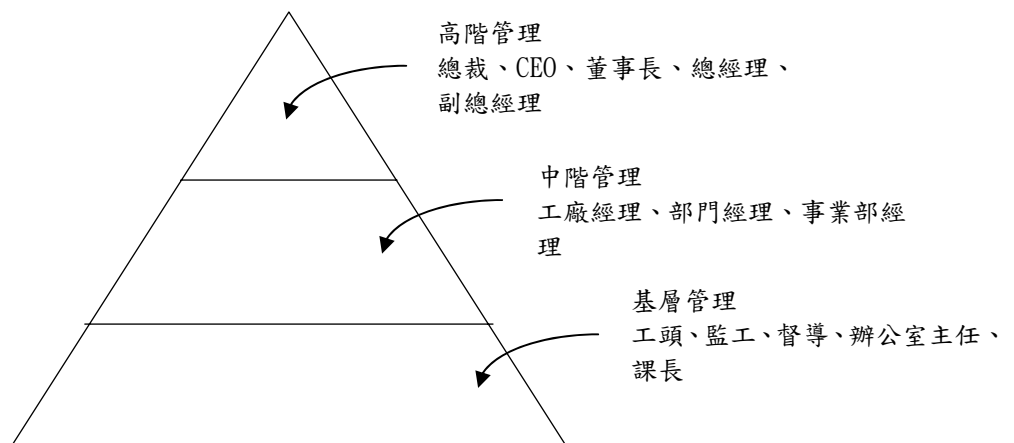


圖3-2 組織的管理階層

資料來源：鄭華清 (2006)

所謂中高階主管，又稱為中高階管理者，指經由他人完成工作的，或是賦於組織方向，就組織應如何運用其擁有的各種資源做決定並予以領導的人（齊若蘭譯）。一般而言組織中的中高階管理者及其功能分述如下（洪吉田，2006；鄭華清，2006；榮泰生譯，2007）：

1. 中階主管（Middle management）：又稱管理層，負責承上啟下與溝通協調，除了協助上級擬定政策外，並且負責轉達及正確解釋上級政策之責任，使組織成為一個完整的工作團隊，來圓滿的達成組織任務，並且負責尋找最佳的方式，以統整人力資源與其他資源來達成組織目標。其職稱通常如副理、經理、資深經理、廠長、處長等類似職務之主管。
2. 高階主管（Top or Executive management）：亦稱為管理層或策略層，是對整個組織之經營管理具有決策權力之階層，亦與外在環境關係最為密切，也需要對整個組織的營運負最後成敗責任；除了要負起所有部績效的責任，也有跨部門的責任（cross-departmental responsibility）。高階管理者必須設定組織目標，也要決定不同的部門如何互動，還要監督每個部門的中階管理者在利用資源以達成目標上的情形。其職稱通常如資深處長、協理、副總經理、總經理級等類似職務之主管。

歸納上述，本研究將中高階管理者定義為：他們是一個團隊的領導者、發起者，或是內部的顧問，平常處理員工份內事情的任何需要、改變組織的文化、邀請其他關鍵人員參加決策的制定、分享知識，具有瞭解組織策略的優先順序和如何增加服務品質傳遞的重要人員。

三、回收樣本特性

本研究一共發出 62 組問卷，回收 51 組，回收率為 82%。以下將針對回收問卷進行基本資料及樣本特性分佈之說明。

(一) 行業類別

在行業別的分佈上，可由圖 3-3 看出，分佈類別最多的為服務業及電子業，再來是金融業及製造業，以上四種行業別共為 36 家，佔了全體樣本數的 86%。當中，服務業涵括了廣告、電信、媒體、空運倉儲、流通、零售、餐飲等；電子業涵括了封裝半導體、光電、軟性印刷電路版等。

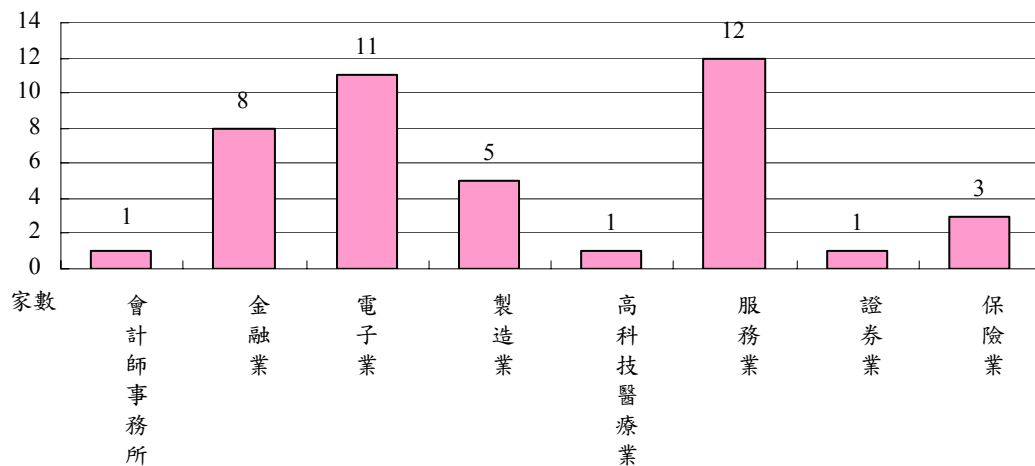


圖3-3 樣本資料行業別統計

(二) 高階主管類別及職稱分佈

下表 3-2 及 3-3 顯示 HR 部門最高階主管層級之分佈上，多屬於一級主管，且多半為協理級以上（協理、資深協理、處長、副總、資深副總、人資長），並可由表 3-4、圖 3-4 交叉比對得之，調查樣本之 HR 部門層級大致較為高階。

表3-2 HR部門最高主管層級

	家數	百分比	累積百分比
一級主管（最高）	26	61.91	61.91
二級主管	12	28.57	90.48
三級主管或以下	2	4.76	95.24
主管層級未填	2	4.76	100.00
總和	42	100.00	

表3-3 HR部門最高主管職稱

	家數	百分比	累積百分比
組長	1	2.38	2.38
副理	1	2.38	4.76
經理	11	26.18	30.94
資深經理	1	2.38	33.32
協理	10	23.80	57.12
資深協理	1	2.38	59.50
處長	3	7.18	66.68
副總	6	14.28	80.96
資深副總	2	4.76	85.72
人資長	1	2.38	88.10
PG擔當	1	2.38	90.48
職稱未填	4	9.52	100.00
總和	42	100.00	

表3-4 HR部門最高主管職稱及層級交叉表

	一級主管 (最高)	二級主管	三級主管或以下	主管層級未填	總和
組長	1				1
副理		1			1
經理	4	5	1	1	11
資深經理	1				1
協理	8	1	1		10
資深協理	1				1
處長	3				3
副總	5	1			6
資深副總	1			1	2
人資長	1				1
PG擔當	1				1
職稱未填		4			4
家數總和	26	12	2	2	42

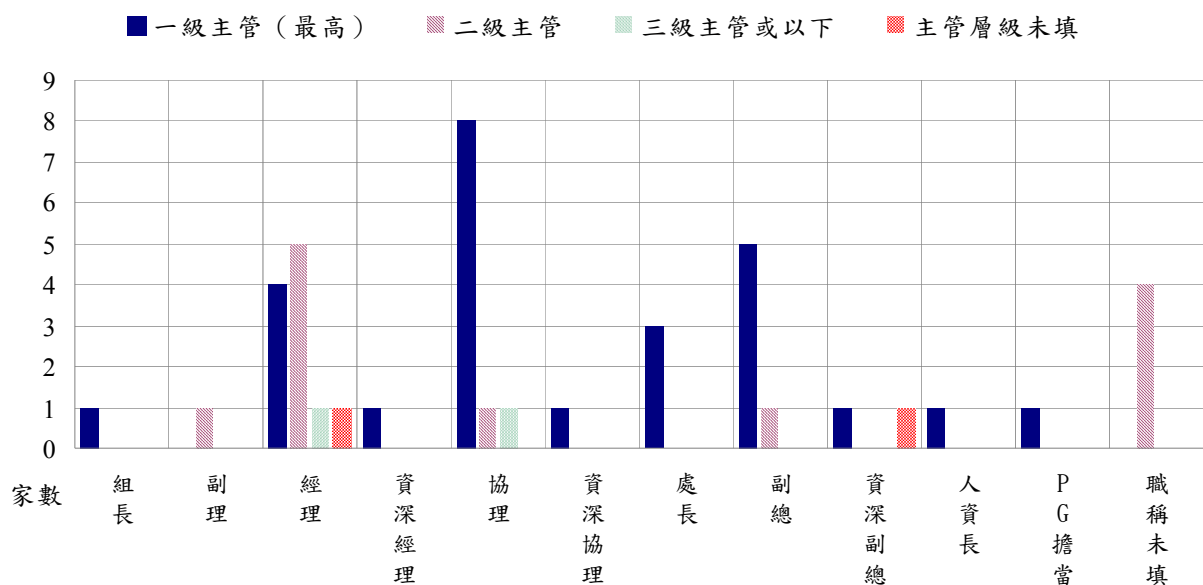


圖3-4 HR部門最高主管職稱及層級交叉圖

(三) 公司全體人數與 HR 部門人數比例

表 3-5 顯示回收樣本之公司人數在 200 至 3,000 人之間，共 34 家，佔總體的 81%；公司每百位員工，HR 部門服務人數介於 0.1-0.5 位及 0.6-1.0 位最多，共 32 家，表示樣本群體每 1,000 位員工，HR 部門的服務人員為 1 位至 10 位之間。又公司愈大，HR 部門服務人員不見得跟著愈多，如表 3-5 所示，10,001 人以上之公司雖有 5 家，但顯示卻是每千人，才有 1 位至 5 位的 HR 服務人員。

表3-5 公司全體人數及HR部門服務人數一覽表

每百位員工，有多少位 HR 人員服務	公司全體人數				合計 單位:家
	0.1-0.5位	0.6-1.0位	1.1-1.5位	1.6位以上	
200-1,000人	3	12	4	4	23
1,001-3,000人	5	5	1		11
3,001-5,000人		1			1
5,001-10,000人		1	1		2
10,001人以上	5				5
總和	13	19	6	4	42

(四) 受測者之共識一致性與量表之信度分析

Glick (1985) 曾指出，評估各別人員的答覆是否為一致性的意見很重要，因攸關於此意見能否彙整成團隊層級的分析，故本研究乃運用 James, Demaree & Wolf (1984, 1993) 所提出的「群體內部一致性係數 (R_{wg})」方法，由 51 家公司之樣本資料，探討 HR 部門主管與一般部門中高階主管，對於 HR 部門策略性參與的影響因子及結果是否有一致的共識。研究結果顯示如表 3-6。

表3-6 R_{wg} 值檢驗各公司填寫狀況一覽表

R_{wg} 值	HR 部門主管			一般部門中高階主管				
	目前所提供的人力資源服務	策略性功能	策略性參與	服務品質：產出	服務品質：過程	服務品質：投入	期望的服務實質內容	策略性參與
1	0.99	0.92	0.98	0.97	0.97	0.96	0.96	0.97
2	0.98	0.93	0.98	0.93	0.96	0.94	1.00	0.20
3	1.00	0.94	0.98	0.98	0.99	0.98	0.99	0.94
4	僅一人填寫，故不計算 R_{wg} 值			0.54	0.91	0.98	0.95	0.81
5	0.99	0.97	0.99	0.97	0.97	0.99	0.98	0.97
6	0.95	0.94	0.97	0.92	0.95	0.96	0.99	0.94
7	僅一人填寫，故不計算 R_{wg} 值			0.97	1.00	0.99	0.99	0.97
8	0.99	0.98	0.99	0.95	0.96	0.95	0.91	0.64
9	0.98	0.99	0.99	0.98	0.98	0.98	0.99	0.96
10	0.97	0.97	0.96	0.99	1.00	0.99	0.98	0.98
11	0.95	0.94	0.99	0.98	0.98	0.98	0.98	0.92
12	0.99	0.99	0.98	0.99	0.99	0.99	0.97	0.99
13	僅一人填寫，故不計算 R_{wg} 值			0.98	0.99	0.99	0.97	0.94
14	0.98	0.98	0.99	0.93	0.94	0.94	0.99	0.90
15	0.99	0.90	0.96	0.98	0.96	0.98	0.94	0.90
16	0.99	0.98	0.98	0.98	0.99	0.98	0.97	0.97

表3-6 R_{wg}值檢驗各公司填寫狀況一覽表（續一）

R _{wg} 值	HR 部門主管			一般部門中高階主管				
	目前所提供的人力資源服務	策略性功能	策略性參與	服務品質：產出	服務品質：過程	服務品質：投入	期望的服務實質內容	策略性參與
17	0.10	0.96	0.54	0.96	0.97	0.95	0.98	0.91
18	0.99	0.94	0.91	1.00	0.80	0.66	0.97	1.00
19	0.96	0.97	0.98	0.98	0.98	0.99	0.97	0.91
20	0.99	0.97	0.97	0.86	0.98	0.96	1.00	0.99
21	僅一人填寫，故不計算 R _{wg} 值			0.86	0.32	0.24	1.00	0.00
22	1.00	0.98	0.99	0.94	0.96	0.98	0.98	0.91
23	0.99	0.93	0.94	0.94	0.97	0.98	0.97	0.83
24	0.99	0.99	0.99	0.99	0.98	0.99	0.99	0.98
25	僅一人填寫，故不計算 R _{wg} 值			0.86	0.97	0.95	0.86	0.48
26	0.98	0.99	0.42	0.96	0.99	0.90	0.99	0.90
27	1.00	0.99	0.97	0.99	0.99	0.99	0.98	0.98
28	0.99	0.90	0.98	0.97	0.98	0.98	0.99	0.80
29	1.00	0.97	0.99	0.95	0.93	0.95	0.97	0.94
30	0.99	0.97	0.97	0.97	0.99	0.99	0.91	0.94
31	0.99	0.98	0.99	0.96	0.98	0.96	0.98	0.89
32	僅一人填寫，故不計算 R _{wg} 值			0.97	0.98	0.96	0.97	0.87
33	僅一人填寫，故不計算 R _{wg} 值			0.97	0.97	0.99	0.98	0.98
34	0.98	0.98	0.98	0.98	0.99	0.98	0.95	0.93
35	0.97	0.99	0.97	0.96	0.97	0.97	0.97	0.70
36	0.98	0.97	0.98	0.97	0.92	0.98	0.98	0.97
37	僅一人填寫，故不計算 R _{wg} 值			0.97	0.93	0.99	0.97	0.96
38	0.99	0.96	0.98	0.98	0.98	0.98	0.97	0.97
39	0.98	0.97	0.98	0.95	0.89	0.88	0.92	0.79
40	0.00	0.72	0.89	0.86	0.98	0.97	0.98	0.92

表3-6 R_{wg}值檢驗各公司填寫狀況一覽表（續二）

R _{wg} 值	HR 部門主管			一般部門中高階主管				
	目前所提供的人力資源服務	策略性功能	策略性參與	服務品質：產出	服務品質：過程	服務品質：投入	期望的服務實質內容	策略性參與
41	0.99	0.98	1.00	0.98	0.99	0.97	1.00	0.97
42	0.99	0.99	0.99	0.98	0.98	0.99	0.97	0.98
43	1.00	0.94	0.94	0.99	0.99	0.99	0.96	0.98
44	僅一人填寫，故不計算 R _{wg} 值			0.95	0.99	0.99	0.99	0.95
45	0.91	0.93	0.91	0.97	0.98	0.99	0.96	0.96
46	0.99	0.98	1.00	0.97	0.99	0.99	0.98	0.98
47	0.99	0.98	1.00	0.95	0.93	0.97	0.96	0.94
48	1.00	1.00	1.00	0.99	0.99	0.98	0.98	0.98
49	1.00	0.98	0.98	0.98	0.99	0.99	0.99	0.96
50	僅一人填寫，故不計算 R _{wg} 值			0.97	0.99	0.98	0.96	0.98
51	僅一人填寫，故不計算 R _{wg} 值			0.99	0.99	0.99	0.99	0.93
平均數	0.968	0.967	0.960	0.953	0.956	0.965	0.972	0.891
中位數	0.992	0.981	0.985	0.971	0.981	0.982	0.980	0.944

由上表 3-6 整理之結果發現，R_{wg} 值大部份在 0.72~1.00 之間，皆超過了 0.70 的臨界標準，表示各家公司對於策略性參與的影響因子及結果有一齊的共識，資料內僅有少數 9 家公司之部分構面未達到水準，因此在刪除這些未達水準之公司後，將其餘 42 家公司的各別資料，平均計算後轉換為群體水準的資料後進行信度分析。

在量表之信度方面，本研究利用 Nunnally (1978) 所建議題目間關聯性最低要求 0.7 的門檻來做為檢測標準，如表 3-7 及 3-8，分別為 HR 部門主管及一般部門主管問卷。調查出來之結果，發現各家公司對於所填答項目各構面 Cronbach's α 值之信度皆大於 0.939 以上，顯示量表之整體信度非常理想。

表3-7 HR部門主管問卷操作性衡量項目

HR部門主管問卷	
構面	衡量題項
目前所提供的人力資源服務內容 15題	HR部門可以維持公平的薪資制度，以便在留住績優者之外，還能控制成本
	HR部門可以維持以績效導向的誘因制度，以激勵同仁達到公司的經營目標
	HR部門可以為管理者提供良好的勞資關係及勞工照顧
	HR部門可以提供訓練和發展方案，以使得管理者們可以發揮他們最大的潛能
	HR部門可以提供績效管理方案，以發展及激勵管理者們
	HR部門可以向管理者們溝通與行銷一些經營與人力資源方面的新想法
	HR部門可以建立有效的任用制度和接班計畫，以確保人才的供給可以適時地被運用
	HR部門可以控制福利的成本，特別是醫療和病假方面
	HR部門可以發展有助於目前及未來企業目標達成的HR機制
	HR部門可以追蹤重要的衡量標準與趨勢（如：生產力、離職率、病假情況），以確認潛在問題
	HR部門可以發展出新想法以回應上述的潛在問題
	HR部門可以發展新想法以建立員工的組織承諾
	HR部門可以做好對員工的福利管理計畫
	HR部門會維護各項方案及提供管理者協助，以確保符合各項相關的法律規定（如：勞基法、兩性平等法等）
	HR部門會發展新想法以發揮不同工作者的價值
Cronbach's α	0.940

（續下頁）

表3-7 HR部門主管問卷操作性衡量項目（續一）

構面	問題敘述（衡量指標）
策略性功能程度 11題	HR部門全體正職人員與公司全體正職人員之比率
	HR部門年度預算佔全公司年度預算之比率
	HR部門最高階主管的職稱為？約為一級主管（最高）／二級主管／三級主管或以下
	公司內與HR部門最高階主管職稱相同之人數為？
	HR部門能使管理者的特性與公司策略性計畫的需求相配合的程度
	HR部門能確認出公司長期營運所需的管理者特性的程度
	HR部門可以修改報酬系統以鼓勵管理者達成長期策略目標的程度
	HR部門可以改變任用制度以協助企業策略執行的程度
	HR部門可以評估重要人員的潛能可否達成策略性目標的程度
	HR部門會依未來的工作需求進行工作業務分派的程度
	HR部門會主動導入及調整人力發展方案和人事計畫以符合策略性的變革程度
Cronbach's α	0.939
認知HR部門參與策略決策的程度 7題	本公司中，HR部門可以主動提出公司長期的策略規劃建議
	本公司中，HR部門可以與公司管理者直接討論人力資源的相關議題
	本公司中，HR部門可以與公司管理者當面討論它們能如何支援公司的長期策略
	本公司中，HR部門可以提出創新的方案以增加競爭力
	本公司中，HR部門可以確認哪些議題有助於或有害於未來的競爭力
	本公司中，HR部門可以發展新制度及管理策略以執行公司計畫
	本公司中，HR部門可以修正既有的制度以支持公司的策略及需求
Cronbach's α	0.949

表3-8 一般部門中高階主管問卷操作性衡量項目

一般部門（非人資部門）中高階主管問卷	
構面	問題敘述（衡量指標）
HR部門的服務 品質：關於產出 12題	HR 部門所提供的方案與公司的目標、策略結合
	HR 部門所提的方案具有週延性
	HR 部門所提供的方案可以激勵員工的績效變得更好
	HR 部門所提供的方案具有彈性
	HR 部門所提供的方案可以協助解決公司的實際問題
	HR 部門會推出新的方案
	HR 部門會對目前的方案加以改進
	HR 部門會提供正確的資訊
	HR 部門的服務是品質穩定的
	HR 部門的服務可以幫公司解決問題
	HR 部門會推出新的服務
	HR 部門會對目前的服務加以改進
Cronbach's α	0.951

（續下頁）

表3-8 一般部門中高階主管問卷操作性衡量項目（續一）

構面	問題敘述（衡量指標）
HR部門的服務 品質：關於過程 12題	HR 部門人員會主動積極地協助我
	HR 部門人員是熱忱的
	HR 部門人員是具有同理心的
	HR 部門人員是正直且重視道德的
	HR 部門人員是守信用的，會兌現承諾
	HR 部門人員能正確地完成工作
	HR 部門人員能即時完成工作
	HR 部門人員能嚴格保守個人的隱私
	HR 部門人員的行為是一致的，可預測的
	HR 部門人員能與我自在地相處
	HR 部門人員會回應我的要求
Cronbach's α	0.951

（續下頁）

表3-8 一般部門中高階主管問卷操作性衡量項目（續二）

構面	問題敘述（衡量指標）
HR 部門的服務品質：關於投入 17題	HR部門人員擁有人力資源方面的專業知識與技能
	HR部門人員瞭解公司的營運知識
	HR部門人員瞭解管理者的需求與期望
	HR部門人員具有溝通的能力
	HR部門人員具有變革管理的能力
	HR部門人員是有創造力的
	HR部門的設施讓人感到自在，容易接近
	人力資源相關的資訊系統使得資訊的取得及分享都很容易
	人力資源相關的資訊系統具有吸納、統合、分析資訊的能力
	HR部門內部的行政系統有能力察覺公司的情況
	HR部門內部的行政系統有能力支援其所提供的服務
	HR部門內部的行政系統有能力對公司的改變作反應
	HR部門的組織結構很清楚地定義其人員的責任和職權
	HR部門與其他群體（如：顧問公司、工會）的互動是良好的
	HR部門會為了完成工作而努力爭取經費
	HR部門的服務流程設計是有效率的
	HR部門的服務流程設計是完善的
Cronbach's α	0.965

（續下頁）

表3-8 一般部門中高階主管問卷操作性衡量項目（續三）

構面	問題敘述（衡量指標）
期望本公司HR部門的服務實質內容 10題	我希望HR部門可以執行我們工作上的需求
	我希望HR部門能積極回應管理者與同仁於人資方面管理上的需求
	我希望HR部門能提供我們有用的、即時的人資相關訊息
	我希望HR部門能幫助公司提高競爭地位
	我希望HR部門能提供公司經營策略上的附加價值
	我希望HR部門能維持或建立公司的核心價值
	我希望HR部門能致力於建立公司的人力資本（包括職員／主管），使其成為競爭優勢的來源
	我希望HR部門的政策、作法和程序，有助於管理者工作的執行
	我希望HR部門能發展一套協調整合得很好的政策、作法和程序
	我希望HR部門的政策、作法和程序，有助於支持公司的事業計畫
Cronbach's α	0.960
HR部門參與策略決策的程度 7題	本公司中，HR部門可以主動提出公司長期的策略規劃建議
	本公司中，HR部門可以與公司管理者直接討論人力資源的相關議題
	本公司中，HR部門可以與公司管理者當面討論它們能如何支援公司的長期策略
	本公司中，HR部門可以提出創新的方案以增加競爭力
	本公司中，HR部門可以確認哪些議題有助於或有害於未來的競爭力
	本公司中，HR部門可以發展新制度及管理策略以執行公司計畫
	本公司中，HR部門可以修正既有的制度以支持公司的策略及需求
Cronbach's α	0.941

本研究各構面皆為國內外學者已衡量過的概念，且過去已是穩定的量表，並也做過信效度的衡量。而由於本研究的樣本數不多，故本研究將不做確認性因素分析（confirmatory factor analysis, CFA），僅做 α 值的測量。

第五節 資料分析方法

本研究依據研究目的以及檢定假設之需要，擬採用 SPSS 統計軟體，對以下使用到的分析方法敘述如下：

1. 敘述性統計分析 (Descriptive Statistics)

在檢視資料輸入是否有遺漏或錯誤的情況後，針對有效問卷進行樣本基本資料分析，並瞭解填答者對各問項之意見均值，以判斷目前HR部門主管與一般部門中高階主管間之知覺感受等關係，計算及說明各變數的平均數、標準差等資料涵意，將結果做為後續分析之依據。

2. 一致性檢驗 (Consistency Check)

用以瞭解問卷整體與各研究變項，每個變項所有構面填答之一致性。

- (1) 先採James et al.(1984, 1993)所提出的「群體內部一致性係數(R_{wg})」檢測是否達到可接受的標準。一般來說， R_{wg} 是指要求不同的人來評估同一個特質時，由他們評分的相關情形來判斷評分是否可信，因此稱為「Interrater reliability」，也就是評量同一群組內所有成員在某一標的上的共識程度，根據經驗法則， R_{wg} 係數大於0.70則具有可信度，且係數愈接近1.00愈好。
- (2) 檢驗各量表的信度 (Cronbach's α 值)，考察各構面題項之內容是否一致、資料是否可靠，以提供客觀的指標。通常 α 係數介於0.70與0.90間表示很可信，若小於0.3則不可信。而本研究取捨標準取 α 係數大於0.70。

3. 相關分析 (Correlation Analysis)

用以解釋變項間的關聯程度，和變數之間關係的強度；相關係數 (r值) 愈大，表示關聯程度愈強。在檢定該相關強度之顯著性，分為正相關及負相關。正相關為兩變數間之相關情形為同時增加或減少，相關係數介於0與1之間；負相關為兩變數間之相關情形為相反之情況，若一變增加，則另一變數減少，相關係數介於0與-1之間。藉此判定兩變數間是否有「相關的程度和方向」和「線性相關性」，但非將此判定變數之間是否有「因果關係」。通常，r值=1.00為完全相關；r值介於0.70與0.99為高度相關；r值介於0.40與0.69間為中度相關；r值介於0.1與0.39間為低度相關；r=0.1以下為微弱或無相關。

4. 迴歸分析 (Regression Analysis)

採簡單迴歸分析，確認變項間的因果，以預測變項間之關係，用作現象預測與策略選擇之工具，在於探討四個自變數各別與人力資源主管及中高階主管填答策略性參與程度之影響程度，並驗證本研究所提自變數及依變數之各研究假設是否成立。

5. 單因子變異數分析 (One-way ANOVA)

運用單因子變異數分析來了解HR部門最高主管層級對策略性參與程度是否具有顯著差異，若達顯著差異，則繼續施以Scheffe's多重比較進一步分析。

6. 成對樣本 t 檢定 (Paired-Sample T-Test)

利用此檢定找出 HR 部門主管與一般部門主管對於認知的策略性參與程度是否具有某種關聯性，其觀察值是否相同、差異值有無達到顯著等。

第肆章 研究結果

本章根據研究目的將所蒐集到的問卷進行整理，去除無效問卷，將問卷資料加以編碼，針對各變數進行分析，瞭解個別變數的情況及瞭解變數間的相關性，達成研究目的及驗證有關假設。

第一節 回收樣本基本資料分析

以表4-1各構面之平均數來看，評分皆高於中間值3、4，大約介於4.127~5.080之間，屬於中上分數，顯示大部份HR部門的服務內容、策略性功能；一般部門對HR部門的服務品質、期望等，多數受測者都抱持肯定態度。

另外，HR部門認知目前自身的策略性功能程度（4.299）及一般部門認知HR部門在服務品質投入的程度（4.090）分數都較低，可見HR部門仍有可加強之處。

表4-1 各構面之平均數及標準差

填寫角色	構面	平均數	標準差	
HR部門主管	目前所提供的人力資源服務內容	4.702	0.586	
	策略性功能程度	4.299	0.768	
	認知HR部門的策略性參與	4.603	0.700	
一般部門中 高階主管	HR部門的服務品質	產出	4.127	0.551
		過程	4.436	0.507
		投入	4.090	0.512
	對HR部門的期望	5.080	0.478	
	認知HR部門的策略性參與	4.154	0.639	

第二節 各變項對策略性參與之關係

本節將以 Pearson 之相關分析，探討 HR 部門目前提供的人力資源服務、策略性功能程度；一般部門對 HR 部門服務品質的認知及期望，與策略性參與等構面間是否有顯著影響性。

其中 HR 部門的服務品質分為三個構面，分別是服務品質的產出、過程、投入，茲將 Pearson 分析結果敘述如下，並整理如下頁表 4-2。

一、HR 部門目前所提供的人力資源服務和一般部門認知策略性參與之關係

表 4-2 之相關矩陣可發現，兩變數間的 Pearson 相關係數 $r = 0.646$ ，顯示兩者間有正向關係，另由顯著性的雙尾檢定之 p 值為 $0.000 < 0.01$ 亦可知，兩變數間的線性關係非常顯著。

二、HR 部門的策略性功能程度與一般部門認知策略性參與之關係

兩變數間之相關係數為 0.571，呈現正向相關，且 p 值為 $0.000 < 0.01$ ，表示線性關係顯著。

三、一般部門認知 HR 部門服務品質的產出／過程／投入和 HR 部門認知自身的策略性參與之關係

兩變數相關係數分別為：0.542、0.493、0.634，皆呈現正向相關， p 值也皆為 $0.000 < 0.01$ ，有顯著之線性關係。

四、一般部門對 HR 部門的期望與 HR 部門認知自身的策略性參與之關係

兩變數相關係數 $r = 0.280$ ，屬低度相關，表示對 HR 部門期望的高低，與 HR 部門策略性參與程度似乎沒有影響。此外，在顯著性（雙尾）檢定下，兩者之 p 值為 0.072，亦即在顯著水準為 0.01 時，兩變數間的線性關係不顯著。

表4-2 各變項之相關性

填寫角色	構面		平均數	標準差	HR部門主管			一般部門中高階主管				
					目前所提供的人力資源服務內容	策略性功能程度	認知HR部門的策略性參與	HR部門的服務品質			對HR部門的期望	認知HR部門的策略性參與
								產出	過程	投入		
HR部門主管	目前所提供的人力資源服務內容		4.702	0.586								
	策略性功能程度		4.299	0.768	0.771** (0.000)							
	認知HR部門的策略性參與		4.603	0.700	0.851** (0.000)	0.799** (0.000)						
一般部門中高階主管	HR部門的服務品質	產出	4.127	0.551	0.508** (0.001)	0.506** (0.001)	0.542** (0.000)					
		過程	4.436	0.507	0.474** (0.002)	0.286+ (0.066)	0.493** (0.001)	0.782** (0.000)				
		投入	4.090	0.512	0.543** (0.000)	0.532** (0.000)	0.634** (0.000)	0.828** (0.000)	0.758** (0.000)			
	對HR部門的期望		5.080	0.478	0.235 (0.135)	0.262+ (0.093)	0.280+ (0.072)	0.227 (0.149)	0.269+ (0.085)	0.091 (0.565)		
	認知HR部門的策略性參與		4.154	0.639	0.646** (0.000)	0.571** (0.000)	0.645** (0.000)	0.743** (0.000)	0.667** (0.000)	0.811** (0.000)	0.269** (0.000)	

註：+ p < 0.1, ** p < 0.01

表4-2可看出，各構面的相關程度偏高，所有變項一起放在迴歸分析時，可能產生共線性的問題，對結果造成影響；而由於本研究係將各構面單獨做迴歸分析，故不致於產生所謂的共線性問題，也將不會有所影響，故不再予以共線性分析。

第三節 不同群體對策略性參與的認知差異

此分析主要在考驗兩個相依變項之觀察值、平均值是否相等，或是平均數差異值達到統計上有顯著的意義。

表4-3為HR部門認知策略性參與程度和一般部門認知策略性參與程度的平均數、標準差、t值與p值等。HR部門認知策略性認知平均值為4.603、標準差為0.700；一般部門認知策略性參與的平均數為4.154、標準差為0.639，此部份得知HR部門認知策略性參與的平均數高於一般部門。

表4-3 HR部門與一般部門對策略性參與之認知差異分析

不同群體之認知	平均數	標準差	成對變數差異		t值	p值
			平均數	標準差		
HR部門認知策略性參與	4.603	0.700	0.449	0.567	5.136**	0.000
一般部門認知策略性參與	4.154	0.639				

註： ** $p < 0.01$

由表 4-3 中得知兩者的平均差異值為 0.449，差異值考驗的 t 值=5.136，p 值=0.000<0.05，達到.05 的顯著水準，即 HR 部門與一般部門對於認知到的策略性參與間有顯著差異存在。

因此我們可以推論：HR 部門與一般部門對於「策略性參與」這部份的認知有顯著差異，且 HR 部門對自己策略性參與的認知顯著的高於一般部門對 HR 部門策略性參與的認知。

第四節 各變項對策略性參與程度之影響

本節將透過迴歸分析探究各變項間之影響性，以驗證假設之影響性是否成立。

一、HR 部門「目前所提供的人力資源服務內容」對一般部門認知「策略性參與」程度之影響

根據表 4-4 結果得知，檢定 HR 部門目前所提供的人力資源服務之迴歸係數的顯著性，得 t 檢定值為 5.350，其在雙尾檢定下的 p 值接近 0，由此可知，HR 部門目前所提供的人力資源服務對一般部門認知其策略性參與而言，是一個相當有力的預測變數。

表4-4 目前所提供的人力資源服務內容對策略性參與程度之影響

構面	依變數：一般部門認知策略性參與		
	標準化迴歸係數	t值	p值
自變數：目前所提供的人力資源服務	0.646	5.350**	0.000
$R^2 = 0.417$, $Adjusted R^2 = 0.402$, $F = 28.618$, $p = 0.000^{**}$			

註： ** $p < 0.01$

而 $R^2 = 0.417$ ，表示 HR 部門目前提供的人力資源服務可以有效解釋一般部門認知 HR 部門的策略性參與變項 41.7% 的變異量，顯示解釋能力不錯。F 值 = 28.618 和 p 值 = 0.000，也顯示迴歸方程式適配效果非常理想。

綜合以上各項分析結果可知，此線性迴歸方程式非常顯著，以 HR 部門目前所提供的人力資源服務來預測一般部門認知其策略性參與效果非常好。表現在實務上，可以推論為：當一般部門中高階主管對於 HR 部門提供的人力資源服務愈認同時，願意讓 HR 部門策略性參與的機會較多。

二、HR 部門的「策略性功能」程度對「策略性參與」程度之影響

根據表 4-5 結果得知，檢定 HR 部門策略性功能程度之迴歸係數的顯著性，得 t 檢定值為 4.401，其在雙尾檢定下的 p 值接近 0，由此可知，HR 部門策略性功能程度對一般部門認知其策略性參與而言，是一個有力的預測變數。

表4-5 策略性功能對策略性參與程度之影響

構面	依變數：一般部門認知策略性參與		
	標準化迴歸係數	t值	p值
自變數：HR部門的策略性功能	0.571	4.401**	0.000
$R^2 = 0.326$, $Adjusted R^2 = 0.309$, $F = 19.368$, $p = 0.000^{**}$			

註： ** $p < 0.01$

而 $R^2 = 0.326$ ，表示 HR 部門的策略性功能可以有效解釋一般部門認知 HR 部門的策略性參與變項 32.6% 的變異量，顯示解釋能力良好。F 值 = 19.368 和 p 值 = 0.000，也顯示迴歸方程式適配效果理想。

綜合以上各項分析結果可知，此線性迴歸方程式達顯著，以 HR 部門策略性功能程度來預測一般部門認知其策略性參與效果良好。表現在實務上，可以推論為：當一般部門中高階主管對於 HR 部門的策略性功能認知愈強時，願意讓 HR 部門策略性參與的機會較大。

三、一般部門認知「HR 部門服務品質的產出／過程／投入」對「策略性參與」程度之影響

(一) 服務品質：產出

根據表 4-6 結果得知，檢定 HR 部門服務品質產出部份之迴歸係數的顯著性，得 t 檢定值為 4.083，其在雙尾檢定下的 p 值接近 0，由此可知，HR 部門服務品質產出部份對 HR 部門認知自身策略性參與程度而言，是一個有力的預測變數。

表4-6 服務品質【產出】對策略性參與之影響

構面	依變數：HR部門認知策略性參與		
	標準化迴歸係數	t值	p值
自變數：HR部門的服務品質：產出	0.542	4.083**	0.000
$R^2 = 0.294$, $Adjusted R^2 = 0.277$, $F = 16.674$, $p = 0.000^{**}$			

註： ** $p < 0.01$

而 $R^2 = 0.294$ ，表示 HR 部門的服務品質產出部份可以有效解釋一般部門認知 HR 部門的策略性參與變項 29.4% 的變異量，顯示解釋能力尚佳。F 值 = 16.674 和 p 值 = 0.000，也顯示迴歸方程式適配效果理想。

綜合以上各項分析結果可知，此線性迴歸方程式達顯著，以 HR 部門服務品質產出部份對 HR 部門認知自身策略性參與效果良好。表現在實務上，可以推論為：當一般部門中高階主管對於 HR 部門服務品質的產出部份愈滿意時，願意讓 HR 部門策略性參與的機會愈多。

(二) 服務品質：過程

根據表 4-7 結果得知，檢定 HR 部門服務品質過程部份之迴歸係數的顯著性，得 t 檢定值為 3.588，其在雙尾檢定下的 p 值接近 0，由此可知，HR 部門服務品質過程部份對 HR 部門認知自身策略性參與程度而言，是一個不錯的預測變數。

表4-7 服務品質【過程】對策略性參與程度之影響

構面	依變數：HR部門認知策略性參與		
	標準化迴歸係數	t值	p值
自變數：HR部門的服務品質：過程	0.493	3.588**	0.001
$R^2 = 0.244$, $\text{Adjusted } R^2 = 0.225$, $F = 12.876$, $p = 0.001^{**}$			

註： ** $p < 0.01$

而 $R^2 = 0.244$ ，表示 HR 部門的服務品質過程部份可以有效解釋一般部門認知 HR 部門的策略性參與變項 24.4% 的變異量，顯示解釋能力尚佳。F 值 = 12.876 和 p 值 = 0.001，也顯示迴歸方程式適配效果理想。

綜合以上各項分析結果可知，此線性迴歸方程式達顯著，以 HR 部門服務品質過程部份對 HR 部門認知自身策略性參與效果良好。表現在實務上，可以推論為：當一般部門中高階主管對於 HR 部門服務品質的過程部份愈滿意時，願意讓 HR 部門策略性參與的機會愈多。

(三) 服務品質：投入

根據表 4-8 結果得知，檢定 HR 部門服務品質過程部份之迴歸係數的顯著性，得 t 檢定值為 5.179，其在雙尾檢定下的 p 值接近 0，由此可知，HR 部門服務品質投入部份對 HR 部門認知自身策略性參與程度而言，是一個不錯的預測變數。

表4-8 服務品質【投入】對策略性參與程度之影響

構面	依變數：HR部門認知策略性參與		
	標準化迴歸係數	t值	p值
自變數：HR部門的服務品質：投入	0.634	5.179**	0.000
$R^2 = 0.401$, $Adjusted R^2 = 0.386$, $F = 26.818$, $p = 0.000^{**}$			

註： ** $p < 0.01$

而 $R^2 = 0.401$ ，表示 HR 部門的服務品質投入部份可以有效解釋一般部門認知 HR 部門的策略性參與變項 40.1% 的變異量，顯示解釋能力尚佳。F 值 = 26.818 和 p 值 = 0.000，也顯示迴歸方程式適配效果理想。

綜合以上各項分析結果可知，此線性迴歸方程式達顯著，以 HR 部門服務品質投入部份對 HR 部門認知自身策略性參與效果良好。表現在實務上，可以推論為：當一般部門中高階主管對於 HR 部門服務品質的投入部份愈滿意時，願意讓 HR 部門策略性參與的機會愈多。

四、一般部門對 HR 部門的「期望」對 HR 部門認知「策略性參與」程度之影響

根據表 4-9 結果得知，檢定對 HR 部門期望之迴歸係數的顯著性，得 t 檢定值為 1.846，其在雙尾檢定下的 p 值為 0.072，由此可知，一般部門對 HR 部門的期望與 HR 部門認知自身策略性參與程度而言，是一個較不佳的預測變數。

表4-9 期望對策略性參與程度之影響

構面	依變數：HR部門認知策略性參與		
	標準化迴歸係數	t值	p值
自變數：一般部門對HR部門的期望	0.280	1.846	0.072 ⁺
$R^2 = 0.078$, $Adjusted R^2 = 0.055$, $F = 3.406$, $p = 0.072^+$			

註：⁺ p < 0.1

而 $R^2 = 0.078$ ，表示對 HR 部門的期望可以有效解釋一般部門認知 HR 部門的策略性參與變項 7.8% 的變異量，顯示解釋能力不佳。F 值 = 3.406 和 p 值 = 0.072，也顯示迴歸方程式適配效果不甚理想。

綜合以上各項分析結果可知，此線性迴歸方程式未達顯著，對 HR 部門的期望與 HR 部門認知自身策略性參與效果並不理想。表現在實務上，可以推論為：一般部門中高階主管對於 HR 部門的期望，對 HR 部門策略性參與程度僅有弱的影響。

第五節 HR 部門最高主管層級對策略性參與之影響

分析的主要目的，係檢驗 HR 部門最高主管的層級對策略性參與是否具有影響力。

表 4-10 顯示，F 值=0.302，p 值=0.824 > 0.05，表示 HR 部門高階主管的層級與策略性參與的程度間沒有顯著的差異，即「HR 部門最高主管之層級」對「HR 部門策略性參與」並無影響關係。顛覆了一般對於 HR 部門層級愈高，則其策略性參與程度愈大的概念。

表4-10 HR部門最高主管層級對策略性參與影響分析

層級	平均數	標準差	F值	p值
一級主管（最高）	4.532	0.677	0.302	0.824
二級主管	4.673	0.759		
三級主管或以下	4.785	0.304		
未填	4.930	1.315		

可能的解釋為，雖然層級愈高，參與重要會議的機會增加，但在會議中是否被受重視而有發言的機會不得而知；又或是在會議上，僅能針對其它各部門高階主管所決策之意見，擬定人力資源制度或辦理相關配合措施等，因而造成了與本研究顯示「HR 部門最高主管之層級」對「HR 部門策略性參與」無關之結果。

第五章 結論與建議

本章將綜合歸納第叁章研究方法與第肆章研究結果，據此整理出本研究之結論，對研究假設做一驗證；並闡述這些結果在理論及實務上的意涵，對於研究過程中的心得、未臻完善之處提出說明與建議，提供給業界及日後相關議題研究者參考。

第一節 實證結果與討論

本研究主要歸納出四項策略性參與因素對 HR 部門策略性參與程度的關聯性，茲將假設驗證結果做一討論，並彙整如表 5-1。

表5-1 各項假設之驗證結果

假設	假設內容	成立與否
H1	HR部門「目前所提供的人力資源服務內容」，對一般部門認知「策略性參與」程度有顯著的正向影響	成立
H2	HR部門「策略性功能」程度，對一般部門認知「策略性參與」程度有顯著的正向影響	成立
H3	一般部門認知HR部門「服務品質—產出部份」，對HR部門認知「策略性參與」程度有顯著的正向影響	成立
	一般部門認知HR部門「服務品質—過程部份」，對HR部門認知「策略性參與」程度有顯著的正向影響	成立
	一般部門認知HR部門「服務品質—投入部份」，對HR部門認知「策略性參與」程度有顯著的正向影響	成立
H4	一般部門對HR部門的「期望」，對HR部門認知「策略性參與」程度有顯著的正向影響。	不成立

綜合各項實證分析資料可知假設一～假設三都是成立的，顯示本研究所整理出之理論模型與研究假設，大致與實證分析相符合。為了更有系統的整理各項研究假設，將得出之結果敘述如下：

一、不同群體對「策略性參與」認知間之差異性

HR 部門主管認知策略性參與程度的平均分數，比一般部門主管認知 HR 部門策略性參與程度分數高，且達顯著。此與魏晴秋(2005)、Wright et al.(2001) 之研究結果雷同，都顯示 HR 部門對於角色效能的認知皆高於其它一般部門主管。

可能的解釋是：HR 部門本來就與一般部門的立場上有差異，因為 HR 部門的績效是間接表現在其它單位的績效上。

例如，HR 部門對業務單位辦教育訓練後，它們的業績有提升，此時 HR 部門會認為自己對於業務單位很有助益，但業務單位的人卻會認為是自己努力的結果，而非 HR 部門的幫助，就算認為有效果，但也覺得不是那麼強，一切成功將歸因於努力所換來的成就，而不是 HR 部門的訓練，

另一個可能的解釋是：HR 部門不是賺錢的單位，只是提到要怎麼花錢（如：辦數位學習，教育訓練等），雖然 HR 部門認為花錢在人力上，對於其它部門的服務及品質都會提升，但企業經營者及一般部門卻是看到 HR 部門花錢的那一面，故此點也可能導致在評量「策略性參與」認知的差異時，企業經營者或一般部門往往低於 HR 部門的原因。

二、HR 部門「目前所提供的人力資源服務內容」，對一般部門認知「策略性參與」程度之關聯性

根據本研究的相關分析發現，HR 部門提供的人力資源服務，對一般部門認知 HR 部門策略性參與具有正向關係，且線性迴歸方程式非常顯著。

故一般而言，HR 部門可藉由加強服務內容，使得一般部門瞭解 HR 部門究竟做了些什麼來提昇大家對 HR 部門的認同感，此舉對 HR 部門策略性參與程度將具有加分作用。

三、HR 部門「策略性功能」程度，對一般部門認知「策略性參與」程度之關聯性

根據本研究可以發現，相關分析中，HR 部門策略性功能程度，對一般部門認知 HR 部門策略性參與具有正向關係，且線性迴歸方程式顯著，是有力的預測變數。

故一般而言，HR 部門如果在策略形成之初即涉入，在規劃及執行之際有所做為，將使一般部門主管認知到 HR 部門的積極性，此刻 HR 若在過程中提出對於組織有益之建言，對策略性參與程度將有良好之影響。

四、一般部門認知 HR 部門「服務品質」，對 HR 部門認知「策略性參與」程度之關聯性

本研究的相關分析發現，一般部門認知 HR 部門服務品質的產出／過程／投入，對 HR 部門認知自身的策略性參與皆具有正向關係，且線性迴歸方程式達到顯著。

故一般而言，HR 部門可藉由提高服務品質（不論是在產出／過程或投入階段），使得一般部門感受到 HR 部門對於服務傳遞時的用心，進而增加對 HR 部門的認同感，相反的，HR 部門也能感到到一般部門的認同而更加努力。

五、一般部門對 HR 部門的「期望」，對 HR 部門認知「策略性參與」程度之關聯性

在探討「一般部門對 HR 部門的期望」與「HR 部門認知自身的策略性參與」關係時顯示，兩者之間弱相關，且線性迴歸方程式並不顯著，表示此假設並不適合用來預測策略性參與程度之影響。

在此，本研究認為可能的解釋是：

1. 由於人力資源蔚為風氣之故，各家企業也逐漸將原來人事部門跟著潮流改為 HR 部門。雖然大家有著 HR 部門可以做更策略性事務的觀念，但在實際職場上，因 HR 部門與其它單位有業務上的隔閡，不一定能完全瞭解事業單位的作業內容，故企業經營者與各部門產生了 HR 部門是否能提供策略性建言的疑慮。此矛盾現象即說明雖然一般部門期望 HR 部門有哪些作為，但實際上卻不想讓 HR 部門的人員參與，使得 HR 部門感受到自身參與的邊緣化，因而造成一般部門對 HR 的期望與 HR 策略性參與程度沒有任何關係。
2. 另一方面有可能是 HR 部門的能力尚未達到，多參與策略性決策反而使得負面印象增加，因此一般部門對 HR 部門縱使有再多期望，但 HR 部門能力未及，自己感受對於策略參與程度較無法深入或提供更多幫助，所以不論其它部門有何期望，無法做到要求的就是無法做到，故此因素也產生了一般部門對 HR 部門的期望與策略性參與程度是沒有關係的。

六、HR 部門「最高主管層級」對「策略性參與」之關聯性

由單因子變異數分析所得之結果發現：HR 部門最高主管之層級，對 HR 部門策略性參與沒有顯著影響，此結果與一般認知 HR 部門最高主管愈高階，才能愈深度的策略性參與公司決策剛好相反，推論可能是由於台灣的企業背景，對於 HR 部門的重視仍是口號大於行動，故策略性參與程度和 HR 部門最高主管之層級高低並無直接關聯，而是受企業主如何看待或認同 HR 部門角色的影響，來定論讓 HR 部門參與的程度。

第二節 管理意涵及建議

本節將根據上節各項研究結論，就管理面說明意涵及對照實務上提出適當建議，供業界探討「HR 部門策略性參與」議題時參考，為企業對於 HR 部門策略性參與的認知關係提供多維的思考方向。

一、理論上之意涵

1. 經由本研究分析結果，確認了假設一～假設三都與策略性參與產生正向關係，藉由各構面的推動成功，才能有高度的策略性參與。因此，HR部門應該正視並回應內部顧客的需求、雙向溝通，以使大家確信HR部門有其存在的價值。當HR部門的定位正確時，HR部門將會受到重視、意見才會被其它部門所傾聽與接納。
2. 分析當中有一結果顯示，HR部門最高層級主管與策略性參與程度並無明顯之關係。這與我們通常認知HR部門主管層級愈高，愈能涉入組織決策的印象有所出入。故影響其參與程度的關鍵因素應在於企業經營者對HR部門的態度及是否支持。

以上說明，係透過各研究變項間的相互影響，瞭解到HR部門涉入企業／各部門的過程中，可在哪些方面、用哪些方式來展現其策略夥伴的功能，進而發揮影響力、彌補人力資源的重要性與實際被重視程度之間的落差。因此企業經營者與一般部門也需瞭解HR部門所提供的功能項目，例如：能提出長期的策略規劃、能回應管理者與一般部門主管於人力資源方面上的需求、將目前執行的方案與特色明確的告知等。在互相溝通的情況下瞭解彼此需求，使HR部門達到內部顧客滿意的最終目標。

除上述建議，HR部門也可利用訪問或問卷等的研究分析，每半年瞭解一般部門認為最具貢獻度的措施／服務及品質為何，又評分欠佳是哪些項目、由於什

麼因素，如錯誤的認知、績效真的很差、不合理的期待等。如果內部顧客對於績效的認知不正確，HR部門應該透過溝通和內部關係的計劃以使得內部顧客瞭解它們在做些什麼。另一方面，如果被否定的績效排名是正確的，則視顧客的期待合理或不合理，若期待是合理的，那麼應該重新設計服務遞送系統的管理；若期待是不合理的，那麼應該加強與顧客間的互動關係，改善分數不佳的面向，進而提高內部顧客滿意度，相對也會提高企業整體的經營效益。

二、對業界實務上之建議

1. 定時對人力資源管理功能的效果進行盤點

根據先前的文獻探討以及本研究的結果得知，HR部門所提供的服務內容與策略性參與有正向關聯。因此建議HR部門可以對目前人力資源管理功能進行盤點，透過認知差異的檢測方式，改善一般部門認知哪些是不佳的狀況，使HR部門更契合組織的需要。

故整體而言，HR部門所提供的服務內容是具有伸展性的，可隨組織環境與不同部門需求而改變；要讓HR部門定期瞭解企業內部顧客對於自己的評價，藉由量表的評價結果反映顧客的需求，將顧客至上的觀念導入各項管理功能當中，持續進行維持與檢討。

2. 著重策略性人力資源角色的扮演

紀乃文、張火燦（2006）提到，HR部門主管參與經營策略規劃的程度越高、涉入越深時，HR部門主管越能清楚瞭解公司未來的經營方向以及目前遇到的問題（Gomez-Mejia, Balking & Cardy, 1995; Ulrich, 1997; Wright et al., 1998）。因此，HR部門若扮演策略夥伴角色的比重愈重時，應愈能藉由規劃適當的人力資源管理制度協助企業執行經營策略、進而提升組織績效。

因此，為了更有效的落實策略性人力資源角色，建議組織在制定事業策略時就應將 HR 部門納進來一同研究，亦鼓勵組織內各單位部門參與 HR 部門所舉辦的活動或是將部門目前遇到關於人力資源制度上的困難與其討論，把 HR 部門當成夥伴，使彼此的關係更為密切。

3. 強化 HR 部門良好形象的塑造，讓內部顧客有所期望而非失望

除了 HR 部門平時對於組織／一般部門的服務表現外，HR 部門相關功能活動及權力的大小，亦是提昇服務品質的重要關鍵。HR 部門存在著服務導向，所呈現的表現為公司各部門活動間傳遞服務概念的整合。故 HR 部門應站在服務的立場，試著使內部顧客瞭解到 HR 部門所從事的活動或對於提供的貢獻感到滿意，並在他們期待的原則下提供良好服務，將有助於自己能更涉入策略參與的機會。

4. 藉由互動關係消彌認知落差

一般而言，易對 HR 部門產生誤解或是不滿，多半都是因為一般部門不瞭解或認為 HR 部門所提供的制度、做法使他們備感麻煩。但 HR 部門對自身角色的定位是需要被其它部門認同的，唯有各部門將 HR 部門視為對自身部門的助力，相關人力資源活動／功能的推展才能更順利。

故HR部門人員應時常與企業經營者溝通自己的想法，讓企業經營者瞭解自己的優勢；而平時也應不斷培養能力，使得其它部門信賴自己的專業知識；並在設計與組織內部相關活動時，同時參考其他部門主管的意見，避免因為無法全面瞭解各部門的工作內容，而制定出不適宜的制度，反而招來埋怨。

建議平日工作中可與一般部門主管多點互動，討論部門間或甚至是跨部門的事務，有了其它部門的參與，也能夠讓意見豐富，將有助於 HR 部門主管推展或實施計畫；而其它部門也不會因不瞭解人力資源的活動而產生排斥的心態

，漸漸地能支持 HR 部門，將它們視為能夠協助自己的幫手，建立相輔相成的關係，為組織共同打拼。

5. 企業經營者試者傾聽及瞭解 HR 部門

雖然越來越多企業將人力資源視為投資，而HR部門也努力地探索新的角色對應方式，然而在實務運作上，HR部門卻往往無法得到企業經營者的重視或認同，更遑論能涉入組織的決策，發揮其策略性的價值，所以HR部門人員的心裡也都有譜，只要有最高老闆的支持，HR部門推行什麼制度、有什麼建議都是可行的。

通常，HR 部門主管礙於層級太低，無法列席重大會議；或是層級很高，被安排出席重大會議，但重大決策仍處於被動配合的角色。由此發現，不論層級高或低，HR 部門常常在決策當時被忽略，以致後續其它部門配合公司決策、施行活動時，發現欠缺周延的人力資源措施才想到要 HR 部門來補救。

因此，在重大的決策會議時，企業經營者若能找 HR 部門一起與會，在其它部門發表意見後，傾聽 HR 部門的專業建議與看法，那麼 HR 部門的權力及影響力將能在組織中發揮；此時，HR 部門也要做出一點成績來，才能使得企業經營者有繼續支持的理由，使 HR 部門有真正的價值存在。

第三節 研究限制與後續研究方向建議

本研究的資料來源為二方面，第一部份是公開發表的次級資料，包括了國內外相關領域的學術期刊、博碩士發表論文、與本研究議題相關之研討會、刊物、書籍等；第二部份是經問卷調查所蒐集的初級資料。所蒐集的對象包括各產業之公司。依此兩部份之內容，作為實際研究時之參考意見。

本節將針對受限於時間及經驗上之不足所產生的研究限制，提出後續研究者可行或改善的方向，做為未來進一步研究時的參考。

一、研究限制

在研究過程中，受限於人力、時間、資源之不足，存有以下之限制，可能影響對整個實際情況的瞭解。

1. 翻譯上之偏誤

本研究之各項量表乃採國外文獻，將之轉換為中文，對台灣的企業做一調查研究，在文法句意重組的過程中，可能產生對文句瞭解的問題，雖經修改與潤飾較適合目前HR部門的狀況，但仍可能使得HR部門主管或其它部門中高階主管對於題項的意會上有所偏差。

2. 填答人員的限制

由於本研究在各變項的衡量上，係採用李克特的六等量表（Likert Scale）方式來衡量「策略性參與之影響因子及策略性參與的程度」，而受測主管可能會因本身觀念的認知、取捨，或是對公司的期許，或是臆測公司是否是對他們做調查，造成問卷的填答與原來調查之用意不符，使得分析結果上產生誤差，此屬研究中較難以操控之部份。

3. 問卷指標的參考性

與本研究相關文獻探討的資料極少，且實證資料缺乏，故本研究各變項乃採不同學者所提出之量表為分類指標。由於當中僅一個變項問卷內容採用台灣企業所研究出來之結果，其餘皆是來自國外研究之情況。而所有的概念題項內容在歷經一段時間演進後，相關做法可能有些許改變，再加上這些指標雖廣為後續研究採用，故是否符合現今台灣現況或產生適用性問題等缺失仍有待研究。

4. 企業規模大小對HR部門參與程度之認知差異

一般而言，規模不大的中小型企業較不需要或較少落實關於人力資源管理的相關活動及服務，而不同產業或是規模大小不同之企業對於HR部門的需求及看法也會有差異，以致於在填答問卷的過程中，可能無法清楚的釐清HR部門主管對自身的認知，及一般部門中高階主管對HR部門的看法，使研究結果產生偏誤，進而影響研究結果。

二、研究建議

本研究雖力求嚴謹，但仍有不足或尚待克服之處，有鑒於此研究的實證上，衡量工具與理論仍缺乏，故後續研究者如能持續發展，則研究結果將更完善、成熟。茲針對後續研究者提出以下幾點建議：

1. 理論與分析方法上的改進、不同構面進行相關研究

HR部門策略性參與程度雖有其研究價值，但過去文獻中，對於HR部門策略性參與及涉入企業決策程度之研究較少，並無可直接參照的衡量構面，故可能對業界實際的狀況無法準確衡量。

為求變數、問卷的構面及題項能真實衡量實際情況，建議後續研究者若不受限人力、時間等因素限制，可試圖採用質化之研究方式，並輔以專業人士意見，對產業特性或是某一研究構面做更深入的瞭解／訪談，補足文獻、量表的不足，

及發展適用的衡量問項。另外，在研究過程中並未進行因素分析、確認題項之歸類，若後續研究者可朝上述各缺失補正，以更嚴謹的步驟再次驗證量表之實用性與價值，將能使得研究結果更周全，與實務更能相符。

由於影響策略性參與的影響因子相當多，為使研究結果能兼具實務性與參考價值，以致無法將所有變數都納入架構中進行研究，故所涵蓋之構面內容恐有疏漏，也建議後續研究者可再將其他因素予以考量，諸如企業文化、資源的充足等其它因素／構面進行探討，並進一步深入分析、探討各種影響因素之影響力大小及重要性次序，以更充實此領域研究，使研究的推論基礎及模式更加具代表性。

2. 透過縱貫性研究，延長研究時間點

影響 HR 部門策略性參與之因子可能存在時間上的差距，現今可能沒有影響，而未來則不太一定，由於影響策略性參與因素及策略性參與程度非一穩定靜止的狀態，會依時間、年代背景的不同而有所改變，因此這個動態的面向不易操控，僅能以此時目前企業的狀況來做推論，由於是在單一時間點做調查，只能瞭解各研究變項間在某一時期的相關情形，並無法瞭解各變項在不同時空背景、環境變動之下的因果關係。

建議未來的研究可以朝縱貫性研究的方式來進行，藉由拉長調查時間，連續追蹤樣本公司的客觀績效幾年，以檢視其目前之情況，與歷時幾年後的結果是否有相關聯，讓結果更為客觀。並使研究結果能更完整反應出業界主管對 HR 部門策略性參與之認知，同時也讓更多組織作為日後的參考依據。

3. 樣本數可擴大收集，減少行業及地區別不足所造成的差異

本研究之問卷設定由於需由 HR 部門主管及企業的中高階管理者填答回覆，因此問卷發放的方式是透過每間企業的 HR 部門主管轉發給同公司之其它部門中高階主管，或是其它部門中高階主管收到問卷而轉交由 HR 部門主管，故在問卷

發放上增加了困難之處；而在回收樣本過程中，受到時間、環境及又要符合200人以上之民營企業的限制，導致問卷回收時間較長，因此控制回收樣本數量為50家，也以致於無法完整包含各產業、公司規模及型態等；且因蒐集到的資料多以北部地區為主，故可能受限存在於北中南地區對於HR部門涉入策略性參與之認知差異。

建議後續研究者可將產業廣泛的調查及每一區域的樣本量增加，增加有效問卷份數，之後可將研究範圍分類鎖定，針對北、中、南或公司人數做比較分析，提升研究上的關聯性，如此將能增加資料之周全性。若在研究調查中能增加公司家數，擴大研究樣本進行實證分析，或許更能準確的解釋變數間之關係，研究結果也會更客觀、更具說服力。

4. 可加入對HR部門是否獨立的探討

由於本研究各家公司的抽樣人數雖以超過200人為基準，但抽樣數不一，通常在小型企業裡，人數可能介於200至1,000人之間時，HR部門通常無法獨立，而是與總務行政單位部門一起，不僅做與人力資源相關的工作，也處理公司行政庶務的事情，因此若要談到策略性參與，恐有其困難之處，因此後續研究者若能在分析時納入企業人數／規模及HR部門是否獨立的差異，那麼便可以做一區別，瞭解並比較對於策略性參與程度的差異性，提高後續研究之價值。

5. 研究變數之概念較無法釐清

本研究之四項自變數分別為：「目前所提供的人力資源服務內容」、「策略性功能」程度、HR部門的「服務品質」、「期望HR部門服務的實質內容」等，可從中看出其含意大致重疊，如所提供的服務內容與人力資源功能／活動及服務的實質內容有關；而策略性功能程度又與人力資源功能／活動有關。

由於此等概念在實務中並無法切割得非常清楚，且又為正在發展中的管理議題，故本研究只能以國內外已研究發展之量表直接測量驗證，求得初步結果與預期的實務概念，瞭解兩者解釋結果是否一致做一比較，建議後續研究者可只對其中單一較清楚之概念做研究，提高後續研究價值。

參考文獻

一、中文部份

- 王成、劉志廣，2006，決策關鍵點，臺北：聯經出版事業股份有限公司。
- 王秉鈞校閱，李茂興譯，George Luffman, Edward Lea, Stuart Sanderswon & Brian Kenny 著，2001，策略管理，臺北：弘智文化事業有限公司。
- 吳定等，2006，行政學(一) (第四版)，臺北：空中大學出版，代理書商文君書局。
- 吳秉恩，1994，「策略性人力資源管理」，世界經理文摘月刊，91: 46-64。
- 吳秉恩，1999，分享式人力資源管理，臺北：翰蘆圖書出版有限公司。
- 吳秉恩審校，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。臺北：華泰文化事業股份有限公司。
- 吳秉恩審校，聞玲玲、甄立豪、吳奕慧譯，Donald A. Marchand & Thomas H. Davenport 著，2004，全球EMBA名師開講—人力資源篇，臺北：培生教育出版股份有限公司。
- 李芳齡譯，Dave Ulrich 著，2001，人力資源最佳實務，臺北：商周文化事業股份有限公司出版，城邦文化事業股份有限公司發行。
- 李思宏，2005，策略導向與社會資本對人力資源角色影響之研究—以人力資源管理創新為中介變項，高雄：國立高雄應用科技大學。
- 李漢雄，2000，人力資源策略管理，臺北：揚志文化事業股份有限公司。
- 林怡嫻，2006，人力資源管理角色量表之建立，中壢：國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

- 林財丁、陳子良，2005，人力資源管理（第二版），臺中：鼎隆圖書股份有限公司（滄海書局）。
- 洪吉田，2006，人力資源支持程度與直線部門績效之關聯性—以人資服務滿意度為中介變項，中壢：國立中央大學管理學院高階主管企管碩士班論文。
- 紀乃文、張火燦，2006，「人力資源主管角色、人力資源部門績效指標與組織績效關係之研究」，人力資源管理學報，6(3): 71-93。
- 徐芳瑜，2007，人力資源管理制度與組織績效之關聯探討—以人力資源涉入組織規劃程度為調節變項，中壢：國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 張火燦，1996，策略性人力資源管理，臺北：揚志文化事業股份有限公司。
- 莊秀寶，2005，探討縣市政府暨其所屬各級行政機關主（會）計人員服務品質—以屏東縣為例，屏東：國立屏東科技大學企業管理系暨研究所碩士班。
- 許世雨、張瓊玲、蔡秀涓、李長晏譯，David A. De Cenzo & Stephen P. Robbins 著，1997，人力資源管理，臺北：五南圖書出版股份有限公司。
- 陳文芳，2002，人力資源部門內部服務品質因子之研究，高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴，2006，「管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救」，管理學報，23(1): 77-98。
- 黃中怡，2002，策略性人力資源管理—組織策略、人力資源策略、人資部門涉入程度、核心競爭力、國家文化與組織績效之相關，臺南：國立成功大學國際企業研究所碩士論文。

- 溫金豐，2006，「現代人力資源管理的趨勢」，研習論壇月刊，72: 22-29。行政院人事行政局地方行政研習中心出版。
- 溫金豐、王秉鈞、陳文芳，2005，「人力資源部門內部服務品質因子及其與組織績效之關係：中高階主管觀點」，人力資源管理學報，5(2): 39-66。
- 廖本洋，2007，創新管理導論，僑光技術學院講義。
- 廖勇凱、楊湘怡編著，2007，人力資源管理理論與應用（再版），臺北：智高文化事業有限公司。
- 榮泰生譯，Gareth R. Jones, Jennifer M. George & Charles W. L. Hill 著，2007，管理學（二版），臺北：滄海書局代理，麥格羅·希爾國際出版公司出版。
- 趙佩仔，2005，人力資源管理效能與組織績效之關聯性探討—以策略性人力資源角色為干擾變項，中壢：國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 齊若蘭譯，Peter F. Drucker 著，2004，彼得·杜拉克的管理聖經，臺北：遠流出版事業股份有限公司。
- 鄭華清，2006，管理學概論，臺北：新文京開發出版股份有限公司。
- 賴文珍譯，Dave Ulrich, Michael R. Losey & Gerry Lake 著，2002，人力資源管理的未來，臺北：商周出版社股份有限公司。
- 簡建忠，2006，人力資源管理—以合作觀點創造價值，臺北：前程文化事業有限公司。
- 魏晴秋，2005，直線與人資主管對人力資源管理效能認知差異之研究，臺北：東吳大學商學院企業管理系碩士論文。

二、英文部份

- Armstrong, M. 1992. *Human Resource Management: Strategy & Action*. London: Kogan Page Limited.
- Bennett, N., Ketchen, D.J. & Schultz, E. B. 1998. An Examination of Factors Associated with The Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making. *Human Resource Management*, 37(1): 3-16.
- Brockbank, W. 1999. If HR Were Really Strategically Proactive : Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 38(4): 337-352.
- Butler, J. E., Ferris, G. R. & Napier, N.K. 1991. *Strategy and Human Resources Management*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.
- Daft, R. L. 2001. *Organization Theory and Design* (7th ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing Company.
- De Cenzo, D. A. & Robbins, S. P. 1994. *Human Resource Management: Concept and Practices* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Delery, J. R. & Doty, D. H. 1996. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. 1996. The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.

- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management* (8th ed.). Upper. Saddle. River, N. J. Prentice Hall International, Inc. (UK) Limited.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J. Tichy, N. M., & Warren, L. 1982. Strategic Planning and Human Resource Management. *Human Resource Management*, 21(1): 11-17.
- Flynn, G. 1996. March. Hallmark cases. *Personnel Journal*, 50-61.
- Galang, M.C. & Ferris, G. R. 1997. Human Resource Department Power and Influence through Symbolic Action. *Human Relations*, 50(11): 1403-1426.
- Glick, W. 1985. Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 10(3): 601-616.
- Golden, K. A. & Ramanujam V. 1985. Between A Dream and A Nightmare: On The Integration of The Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes. *Human Resource Management*, 24(4): 429-452.
- Gomez-Mejia, L.R., Balking, D.B. & Cardy, R. 1995. *Managing Human Resources*. New York: Prentice Hall International, Inc.
- Gourdin, K. N., Kloppenborg, T. J. 1991. Identifying Service Gaps in Commercial Air Travel: The First Step Towards Quality Improvement. *Transportation Journal*, 31(1): 22-30.
- Huselid, M. A. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.

- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. 1984. Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1): 85-98.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. 1993. Rwg: An Assessment of Within-Group Interrater Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2): 306-309.
- Knapp, D. 2004. If You're in HR, You're Likely in HR Transformation. *Employee Benefit Plan Review*, 58(9): 9-14.
- Lado, A. & Wilson, R. 1994. Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4): 699-727.
- Lawler, E.E., Cohen, S. G., & Chang, L. 1993. Strategic Human Resource Management. In P. H. Mirvis, (ed.), *Building the Competitive Workforce*. New York: Wiley.
- Martell K. & Carroll S. J. 1995. How strategic is HRM? *Human Resource Management*, 34(2): 253-267
- Milkovich, G. T. & Boudreau, J.W. 1994. *Human Resource Management*, (7th ed.). Burr Ridge, IL: Irwin Publishing.
- Miller, D., 1987. The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1): 55-76.
- Nunnally, J.C. 1978. *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill Book Company.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright P. M. 2002. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Boston: McGraw- Hill Companies, In. McGraw-Hill/Irwin publishing.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research. *Journal of Marketing*, 49: 41-50.
- Phillips, J. J. 1996. *Accountability in Human Resource Management*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Porter, L. W., Angle, H. L. & Allen, R. W. 1983. Human Resource Department Power and Influence Through Symbolic Action. *Organizational Influence Processes*, (2nd ed.), 74-95. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Schneider, B. & Bowen, D. E. 1993. The Service Organization: Human Resources Management is Crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4): 39-52.
- Schuler, R. S. 1992. Strategic Human Resources Management: Linking The People with The Strategic Needs of The Business. *Organizational Dynamics*, 21(1): 18-32.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. 1996. *Human Resource Management :Positioning for The 21th Century* (6th ed.). Minneapolis/St. Paul, Minn.: West Publishing Company.
- Sherman, A. W., Bohlander, G. W. & Snell, S. 1996. *Managing Human Resources* (10th ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Sudipta, C. & Aditya, C. 2005. Prioritization of Service Quality Parameters Bas ed on Ordinal Responses. *Total Quality Management*, 16(4): 477-489.

- Towers Perrin. 1992. *Priorities for Gaining Competitive Advantage: A Worldwide Human Resource Study*. New York: IBM and Towers Perrin.
- Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wai-Kwong, F. Y., Priem, R. L. & Cychota, C. S. 2001. The Performance Effects of Human Resource Managers' and Other Middle Managers' Involvement in Strategy Making Under Difference Business-Level Strategies: The Case of Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 12: 1325-1346.
- Wright, P. M. 1998. Introduction: Strategic Human Resource Management Research in The 21st Century. *Human Resource Management Review*, 8(3): 187-191.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. 1992. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2): 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B., & Sherman, W. S. 1998. Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance. *Human Resource Management*, 37(1): 17-30.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A & Gerhart, B. 2001. Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness : Services, Roles, and Contributions. *Human Resource Management*, 40(2):111-123.

附錄問卷

附錄一 HR 部門中高階主管問卷

您好！謝謝您在百忙之中願意撥空填寫這份問卷。本問卷研究的主題為：「人力資源部門策略性參與影響因素之研究」，主要目的係瞭解人力資源部門的服務內容及策略性功能，來探討人力資源部門策略性參與決策的程度。

您的寶貴經驗及意見對於本研究甚為重要；而您所回答的內容僅供本研究整體資料分析之用，絕不個別名義呈現，請您放心填答。再次謝謝您的幫忙。

國立中山大學人力資源管理研究所

指導教授：溫金豐博士

研究生：曾百薇

非常不同意 不同意 稍微不同意 稍微同意 同意 非常同意

第一部份：目前本公司所提供的服務內容

- | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. HR 部門可以維持公平的薪資制度，以便在留住績優者之外，還能控制成本..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. HR 部門可以維持以績效導向的誘因制度，以激勵同仁達到公司的經營目標... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. HR 部門可以為管理者提供良好的勞資關係及勞工照顧..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. HR 部門可以提供訓練和發展方案，以使得管理者們可以發揮他們最大的潛能... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

	非常不同意	不同意	稍微不同意	稍微同意	同意	非常同意
5. HR 部門可以提供績效管理方案，以發展及激勵管理者們.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. HR 部門可以向管理者們溝通與行銷一些經營與人力資源方面的新想法.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. HR 部門可以建立有效的任用制度和接班計畫，以確保人才的供給可以適時地被運用.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. HR 部門可以控制福利的成本，特別是醫療和病假方面.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. HR 部門可以發展有助於目前及未來企業目標達成的人力資源機制.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. HR 部門可以追蹤重要的衡量標準與趨勢（如：生產力、離職率、病假情況），以確認潛在問題.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. HR 部門可以發展出新想法以回應上述的潛在問題.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. HR 部門可以發展新想法以建立員工的組織承諾.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. HR 部門可以做好對員工的福利管理計畫	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. HR 部門會維護各項方案及提供管理者協助，以確保符合各項相關的法律規定（如：勞基法、兩性平等法等）.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. HR 部門會發展新想法，以發揮不同工作者的價值.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部份：策略性功能程度

1. HR 部門所有正職人員與公司全體正職人員之比率為 _____% 【公式： $\frac{\text{所有人資部門正職人員}}{\text{公司全體正職人員}}$ 】

2. HR 部門年度預算佔全公司年度預算之比率為 _____% 【公式： $\frac{\text{人資部門年度預算}}{\text{公司全部預算}}$ 】
 (若無今年度資料，請以去年度資料為基礎)

3. HR 部門最高階主管的職稱為： _____
 約為 一級主管 (最高) 二級主管 三級主管或以下

4. 公司內與 HR 部門最高階主管職稱相同之人數為： _____人

低 ←————→ 高

5. HR 部門能使管理者的特性與公司策略性計畫的需求相配合的程度.....

6. HR 部門能確認出公司長期營運所需的管理者特性的程度.....

7. HR 部門可以修改報酬系統以鼓勵管理者達成長期策略目標的程度.....

8. HR 部門可以改變任用制度以協助企業策略執行的程度.....

9. HR 部門可以評估重要人員的潛能可否達成策略性目標的程度.....

10. HR 部門會依未來的工作需求進行工作業務分派的程度.....

11. HR 部門會主動導入及調整人力發展方案和人事計畫以符合策略性的變革程度...

非常不同意 不同意 稍微不同意 稍微同意 同意 非常同意

第三部份：您認知 HR 部門參與策略決策的程度

1. 本公司中，HR 部門可以主動提出公司長期的策略規劃建議.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 本公司中，HR 部門可以與公司管理者直接討論人力資源的相關議題.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 本公司中，HR 部門可以與公司管理者當面討論它們能如何支援公司的長期策略	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 本公司中，HR 部門可以提出創新的方案以增加競爭力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 本公司中，HR 部門可以確認哪些議題有助於或有害於未來的競爭力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 本公司中，HR 部門可以發展新制度及管理策略以執行公司計畫.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 本公司中，HR 部門可以修正既有的制度以支持公司的策略及需求.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部份：基本資料

請在適合您的描述中勾選。

- 您的性別為 男性 女性
- 您的年齡為 30 歲以下 31-40 歲 41-50 歲 51-60 歲
 61 歲以上
- 您在貴公司的服務年資是 _____ 年 _____ 月

4. 您的教育程度為 高中（職）以下 大學（專）
碩士 博士
5. 您的職位為 HR 部門的 高階主管，職稱_____
- 中階主管，職稱_____
- 其它，職稱_____
6. 您在貴公司 HR 部門的服務年資是_____年_____月
7. HR 部門（台灣地區）的人數約_____人
8. 公司的（台灣地區）全部正職員工人數約_____人
9. 公司所屬的行業別為_____

本問卷至此結束，為了避免漏答而造成無效問卷，請您回頭檢查一下是否有遺漏之處，非常謝謝您的協助！

附錄二 一般部門中高階主管問卷

您好！謝謝您在百忙之中願意撥空填寫這份問卷。本問卷研究的主題為：「人力資源部門策略性參與決策影響因素之研究」，主要目的係藉由分析您對人力資源部門服務的感受及期望，來瞭解人力資源部門策略性參與的程度。

您的寶貴經驗及意見對於本研究甚為重要；而您所回答的內容僅供本研究整體資料分析之用，絕不個別名義呈現，請您放心填答。再次謝謝您的幫忙。

國立中山大學人力資源管理研究所
 指導教授：溫金豐博士
 研究生：曾百薇

非常不同意 不同意 稍微不同意 稍微同意 同意 非常同意

第一部份：HR 部門的服務品質——關於產出

1. HR 部門所提供的方案與公司的目標、策略結合.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. HR 部門所提的方案具有週延性.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. HR 部門所提供的方案可以激勵員工的績效變得更好.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. HR 部門所提供的方案具有彈性.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. HR 部門所提供的方案可以協助解決公司的實際問題.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. HR 部門會推出新的方案.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. HR 部門會對目前的方案加以改進.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	非常不同意	不同意	稍微不同意	稍微同意	同意	非常同意
8. HR 部門會提供正確的資訊.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. HR 部門的服務是品質穩定的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. HR 部門的服務可以幫公司解決問題.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. HR 部門會推出新的服務.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. HR 部門會對目前的服務加以改進.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部份：HR 部門的服務品質——關於過程

1. HR 部門人員會主動積極地協助我.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. HR 部門人員是熱忱的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. HR 部門人員是具有同理心的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. HR 部門人員是正直且重視道德的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. HR 部門人員是守信用的，會兌現承諾...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. HR 部門人員能正確地完成工作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. HR 部門人員能即時完成工作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. HR 部門人員能嚴格保守個人的隱私.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. HR 部門人員的行為是一致的，可預測的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. HR 部門人員能與我自在地相處.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. HR 部門人員會回應我的要求.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. HR 部門人員會將其所提供方案的特色與服務的內容，清楚且明確地告知.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

非常不同意 不同意 稍微不同意 稍微同意 同意 非常同意

第三部份：HR 部門的服務品質——關於投入

1. HR 部門人員擁有人力資源方面的專業知識與技能.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. HR 部門人員瞭解公司的營運知識.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. HR 部門人員瞭解管理者的需求與期望...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. HR 部門人員具有溝通的能力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. HR 部門人員具有變革管理的能力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. HR 部門人員是有創造力的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. HR 部門的設施讓人感到自在，容易接近	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 人力資源相關的資訊系統使得資訊的取得及分享都很容易.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 人力資源相關的資訊系統具有吸納、統合、分析資訊的能力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. HR 部門內部的行政系統有能力察覺公司的狀況.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. HR 部門內部的行政系統有能力支援其所提供的服務.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. HR 部門內部的行政系統有能力對公司的改變作反應.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. HR 部門的組織結構很清楚地定義其人員的責任和職權.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. HR 部門與其他群體（如：顧問公司、工會）的互動是良好的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

非常不同意 不同意 稍微不同意 稍微同意 同意 非常同意

- | | | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15. HR 部門會為了完成工作而努力爭取經費 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. HR 部門的服務流程設計是有效率的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. HR 部門的服務流程設計是完善的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**第四部份：期望本公司 HR 部門對我的
服務實質內容**

- | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我希望 HR 部門可以執行我們工作上的需求..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我希望 HR 部門能積極回應管理者與同仁於人力資源方面管理上的需求..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我希望 HR 部門能提供我們有用的、即時的人力資源相關訊息..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我希望 HR 部門能幫助公司提高競爭地位 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我希望 HR 部門能提供公司經營策略上的附加價值..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我希望 HR 部門能維持或建立公司的核心價值..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 我希望 HR 部門能致力於建立公司的人力資本（包括職員／主管），使其成為競爭優勢的來源..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 我希望 HR 部門的政策、作法和程序，有助於管理者工作的執行..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

非常不同意 不同意 稍微不同意 稍微同意 同意 非常同意

- | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 9. 我希望 HR 部門能發展一套協調整合得很好的政策、作法和程序..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 我希望 HR 部門的政策、作法和程序，有助於支持公司的事業計畫..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

第五部份：HR 部門參與策略決策的程度——
您是否認同 HR 部門的下列表現

- | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 本公司中，HR 部門可以主動提出公司長期的策略規劃建議..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 本公司中，HR 部門可以與公司管理者直接討論人力資源的相關議題..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 本公司中，HR 部門可以與公司管理者當面討論他們能如何支援公司的長期策略 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 本公司中，HR 部門可以提出創新的方案以增加競爭力..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 本公司中，HR 部門可以確認哪些議題有助於或有害於未來的競爭力..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 本公司中，HR 部門可以發展新制度及管理策略以執行公司計畫..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 本公司中，HR 部門可以修正既有的制度以支持公司的策略及需求..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

第六部份：基本資料

請在適合您的描述中勾選。

1. 您的性別為 男性 女性
 2. 您的年齡為 30歲以下 31-40歲 41-50歲 51-60歲
 61歲以上
 3. 您在貴公司的服務年資是_____年_____月
 4. 您的教育程度為 高中（職）以下 大學（專）
 碩士 博士
 5. 您任職的部門屬於 生產功能，部門名稱_____
 - 行銷功能，部門名稱_____
 - 工程功能，部門名稱_____
 - 財會功能，部門名稱_____
 - 資訊功能，部門名稱_____
 - 研究發展功能，部門名稱_____
 - 後台作業功能，部門名稱_____
 - 其它功能，部門名稱_____
6. 您的職位為 高階主管（一級主管），職稱_____
 - 中階主管（二級主管），職稱_____
 - 其它，職稱_____
7. 您在貴公司目前職位之年資_____年_____月
 8. 您部門（台灣地區）的人數約_____人
 9. 公司的（台灣地區）全部正職員工人數約_____人
 10. 公司所屬的行業別為_____

本問卷至此結束，為了避免漏答而造成無效問卷，請您回頭檢查一下是否有遺漏之處，非常謝謝您的協助！