

台灣中小企業人力資源管理實務、人力資本、創業導向與創業績效 關係之研究

研究生：陳慧如 高雄應用科技大學 人力資源發展研究所

指導教授：余明助 國立台南大學 行政管理學系

摘要

近年來台灣產業環境變遷以及產業競爭加劇，傳統的人力資源管理模式已無法處理現今面對的挑戰與複雜的變遷。人力資源管理的角色定位已有重大的改變。人力資源管理已從過去後勤支援功能，轉變成用以協助企業達成目標的策略性人力資源管理的角色。本研究採策略性人力資源管理觀點，輔以人力資本、創業精神的策略角度，來進行台灣新創企業績效的研究。探討實施高績效人力資源管理實務的企業是否真的能刺激員工更具有彈性及工作動力來厚植人力資本引導員工的創業精神進而提升其企業創業績效。

本研究以中小企業主及人力資源主管為研究對象，本研究問卷共發放900間中小企業，回收171份有效問卷，回收率19%，並透過SEM來驗證研究變項之影響關係。實證結果顯示高績效人力資源管理實務會正向的累積人力資本及引發創業精神。而中小企業主或高階團隊的人力資本累積會正向提升創業精神及創業績效，同時發現高績效人力資源管理實務並不會直接影響組織績效，而是必須透過人力資本及創業精神的中介效果方能提升創業績效，間接釐清了過去有關人力資源管理系統與組織績效關係方面的研究之歧見。這也顯示具高績效人力資源管理實務的中小企業會影響鼓勵、促進創業行為，並且因而在動態競爭環境中，企業的人力資源系統將會更彈性更快速回應環境需求，進而正向提升創業績效。

關鍵字：高績效人力資源管理實務、創業精神、人力資本、創業績效。

與中小企業之關聯性

有效率的人力資源管理實務在以知識為主的經濟時代日顯重要，對資源受限的中小企業而言，資源限制可能意謂著人力資源管理活動經常是較少的且可能限制其活動範圍和複雜度。但這並不表示有效的人力資源管理對中小企業的成功不重要，過去人力資源管理的研究大部分傾向大型、官僚的組織，卻較少探討中小企業，本研究採策略性人力資源管理觀點，輔以人力資本、創業導向的策略角度，去驗證中小企業對人力資源管理實務與績效間彼此的作用。希冀提供中小企業主參考。

台灣這幾年歷經傳統產業外移大陸及東南亞地區，面對產業升級的衝擊與調整，中小企業欲永續經營，已經不能全靠企業主憑一人之力大小事全囊括的舊有管理模式，而中小企業也面臨了人才短缺與管理的兩難困境，此困境的結合激發了中小企業對於有效率人力資源管理實務渴望需求；本研究發現中小企業在實施人力資源管理實務時，應同時將傳統(效率導向)及彈性(學習導向)管理實務依各企業策略納入考量，而非進行單一的投資，且必須持續進行，才能真正厚植組織人力資本，驅動創業導向，發揮提升企業績效的效果。並藉由對創業導向的重視與對人力資本的培養，小企業也能夠維持核心競爭力，擁有極高的營業額成長率及盈餘成長率。

壹、緒論

在台灣經濟發展的過程中，中小企業扮演舉足輕重的角色。雖然產業環境快速變遷，然而中小企業在經營上具有旺盛的企業理念與奮鬥精神，高度的適應與應變能力，自我創新求變的特性，亦能在不利的環境下扮演著穩定經濟的力量[吳國鳳，2006]。

在知識經濟時代，人力資源是影響組織績效的主要因素[Pfeffer,1998]。隨著產業競爭加劇，傳統的人力資源管理模式已無法處理現今面對的挑戰與複雜的變遷。而人力資源管理活動基本上是組織進行人力資本投資的主要途徑，組織間人力資源活動的差異，反應了企業對人力資本投資水準的高低及人力資本投資類型的不同[Lepak and Snell, 1999]。因此，策略性人力資源管理學者開始驗證人力資源實務對組織績效的影響，而這些密切結合的實務能提升工作力的技巧，參與決策和激勵並產生成果[Appelbaum, Bailey, Berg and Kalleberg, 2000]，最後的結果導致卓越的績效和持久性的競爭優勢[Way, 2002]。另 Heneman, Tansky and Camp[2000]亦認為有關人力資源管理的研究大部分傾向大型、官僚的組織，卻較少探討中小企業。對中小企業而言，資源限制可能意謂著人力資源管理活動經常是較少正式化且可能限制其活動範圍和複雜度[Welbourne and Katz, 2002]。但這並不表示有效的人力資源管理對企業的成功是不重要的[Welbourne and Cyr, 1999]。

也由於政府持續推動相關創業政策與措施，已使得台灣新創企業家數逐年成長，依據 2007 中小企業的白皮書，統計 2006 年台灣中小企業總數已高達 124 萬餘家，其中 97.77%為中小企業，換言之，台灣每 20 個人就有一位創業家，足見台灣社會充滿創業精神，而此種創業精神對於台灣經濟發展居功至偉[王翔姿，2006]。然而 Kuratko[2006]認為長期以來在學術研究上，相對於應用貿易的課題，有關創業導向領域的研究卻是相對較稀少的，這也是本研究擬以中小企業為對象進行有關創業導向研究的主要動機。綜合以上觀點，本文希望兼採策略性人力資源管理觀點，輔以人力資本、創業導向的策略角度，來進行台灣新創企業績效的研究。

貳、文獻探討與研究假設

一、人力資源管理實務與人力資本

人力資本理論認為具有技能、知識與能力的人力資源可以提供組織經濟性價值。Barney (1991) 指出企業能維持競爭優勢的資源有三樣特性：難以模仿 (inimitable)、稀少 (rare)、以及有價值 (valuable)，然企業能否賦予企業的人力資源這些特質，則必須依賴人力資源管理系統的運作。

Hayton[2003]指出傳統的人力資源方法傾向確認與組織現有工作有關的任務、職責和責任，然後透過正式的工作分析、正式的工作說明書來成功地執行工作。另外一種自由的人力資源管理實務則包含激勵性報償、員工賦權和參與計劃。策略性人力資本實務能藉由強化有關甄選與各種管理實務決策的速度和品質提升自由人力資源實務投資的價值。因此，企業尋求創業績效極大化時，策略性人力資本管理實務能促成與人力資源管理系統的一致性。Scarborough[2004]指出人力資本強調組織人力資產價值的衡量，其關心的是應展示人力資源管理作為策略性企業功能的重要性的價值，並且應正確評估人力資源績效和改善人力資源管理能力來增加公司的價值。

企業若能透過建立學習及創新的人力資源管理制度或越能接受多樣性技能的人才，越能幫助企業獲得較佳之效益。故本研究推論：

H1：具人力資源管理實務的中小企業對人力資本的累積有顯著的正向影響。

二、人力資源管理實務與創業導向

人力資源系統和策略是持久性競爭優勢的重要資源[Lado and Wilson, 1994]。在科技快速變化的環境中，企業必須藉由降低成本，提高品質，提供創新產品和製程，以及增加回應市場的速度來改善績效[Twomey and Harris, 2000]。上述這些特徵就是創業導向的表現，它是一個組織在新環境中成功的基本要素。而創業精神是公司策略的元素，包含特殊的人力資源管理系統來支持內部創業的行為和組織的結果[Covin and Slevin, 1991]。因此，依據 Twomey, Harrison and Sullivan[2000]的看法認為策略性創業意圖會影響人力資源系統，然後人力資源系統鼓勵和促進內部創業行為，並引導創業的結果。再

者，創業導向是人力資源和創新之間的重要領域。Marsili[2002]認為在科技方面的創新的機會，如果藉由知識和人力資源管理的支持會與創業行為有關。

吳秉恩[2004]亦認為人力資源管理活動是企業的基本價值活動，因此人力資源管理部門背負許多跨部門單位的整合任務，在今日的變遷態勢之下，推動組織變革、組織創新及組織學習，是人力資源管理部門最具代表性的任務。

因此，本研究認為具創業導向的企業會趨動技術創新、追求風險、理論上亦會趨動人力資源實務的轉變。故本研究推論：

H2：具人力資源管理實務的中小企業對創業導向有顯著的正向影響。

三、人力資源管理實務與創業績效

Kamoche[1994]研究指出人力資源管理實務觀點是在支配人力資源策略的決策，同時可以提高組織績效和整合組織主要策略目標的需要。黃瓊恩[2003]研究發現人力資源管理活動對組織績效有直接影響關係，透過人力資源管理活動的轉變來降低成本，提高顧客滿意度與品質，進而提昇組織績效。

策略性人力資源管理學者認為公司透過不同人力資源實務能有效的影響員工的互動、行為和激勵[Wright, Dunford and Snell, 2001]。許多的研究者更發現具承諾基礎的人力資源實務與組織績效間有正向關係[Arthur,1994;Youndt, Snell, Dean and Lepak,1996]。Huselid[1995]則認為人力資源實務藉由吸引和開發更高水平的人力資本和員工激勵，則能影響企業的績效。黃家齊[2000]研究結果亦證實人力資本的提昇活動與各項組織績效指標均有一致的關聯性存在。Hayton[2003]的研究指出人力資源管理實務會提昇員工自由裁量的行為、知識分享和組織學習，進而正向影響創業績效。同時認為中小企業在動態的競爭環境中，人力資源系統更彈性和快速回應變動環境的需求，產生更高的財務績效[Zahra & Covin,1995]。因此本研究提出：

H3：中小企業的人力資源實務對創業績效間有正向影響。

四、人力資本與創業績效

人力資本是指企業的人力資源中所有具有的知識、技術和能力，亦即以

員工為基礎的多元化知識和經驗等人力資源的總合財產[Hayton, 2005]。Guthrie[2001]指出企業擁有豐富人力資本的，將能為組織產具有創意的構想、改變企業的流程、以及能適時地為顧客解決問題，替企業提高績效。而企業對於人力資源有著不同種類的需求與供給，投資在公司獨特的人力資本可以增加和人力資源潛在生產能力，創造不易被其他資源取代的競爭優勢與組織的長期績效[Lado, Boyd, & Wright, 1992]。由資源基礎觀點，人力資本是稀少和有價值的，不易被模仿或取代，所以人力資本是獲取競爭優勢最重要的資源，其結果亦可獲得更大的財務報酬[Barney, 1991]。Hayton[2005]亦發現公司高階管理團隊人力資本多元化和組織的聲譽對創業績效有很大的影響。黃家齊[2000]研究結果亦證實人力資本的提昇活動與各項組織績效指標均有一致的關聯性存在。Sherer[1995]也支持人力資本對企業績效有正向的效果。因此本研究推論：

H4：中小企業的人力資本的累積將提升其創業績效。

五、人力資本與創業導向

人力資本是指組織中人員的知識、技術和才能。一個企業人力資本的資本的累積藉由勞動市場的招募與甄選而引進這些必要的人力資本，或是透過教育訓練的內部發展所形成。Lumpkin and Dess[1996]指出創業導向是強調如何去做，注重的是經理人創業的方法、實務、決策風格等。而這些創業管理程序，包含管理者嘗試有潛力的新技術、主動把握新產品市場機會，且傾向承擔風險性的投資等。Hayton[2005]認為組織中有關創業導向最重要的成員是高階管理團隊。Miller[1983] 針對低於 500 名員工的小企業進行研究發現高階管理者的知識和技術與創業導向之間存有正向關係。Kodithuwakku and Rosa[2002]認為知識和能力是創業家在創業時的基礎資源，尤其是管理能力，在給予相同資源的情形下，擁有管理能力的創業者較可以創造經濟利益。Raijman[2001]亦認為經驗的累積可以使創業者確任創業時本身需要何種知識、技能，而在累積經驗的時間裡，創業者可以提昇本身的財務水準，提供

未來創業時所需。

Hayton[2005]高階管理團隊的知識、技術和能力的水平與創新有正相關，亦是創業導向的重要觀點。因此中小企業主或高階管理者個人的知識、技術和能力會促進創新能力，亦會與企業的創業導向有關。故本研究推論：

H5：中小企業主或高階團隊的人力資本累積愈多，愈正向的提昇其創業導向。

六、創業導向與創業績效

創業導向指的是一種公司的策略導向，展現在公司決策型態、方法及實務上的創業風格[Lumplin and Dess, 1996]。公司層次的創業行為包含產品或製程創新，公司主要決策者和預應性[Miller, 1983]。創新的能力對企業績效有極大的影響，並且提供競爭優勢的來源。預應傾向給予企業能力預期變革或市場需要，而且企業間首先採取行動者將會引導更卓越的績效[Lumpkin and Dess, 2001]。創新導向是一種多元構面的衡量，而每個次構面對結果變數有不同的影響[Kreuser, Marino and Weaver, 2002]。

許多的研究都支持創業導向和企業績效及銷售成長之間有正向的關係[Zahra and Covin, 1995；Moris and Sexton,1996]。Wiklund and Shepherd[2003]指出創業導向可以強化企業的知識基礎資源與其企業績效。李坤鐘[2001]認為預應性會影響市場領導策略的制定，同時亦會影響新產品及整體績效。Lumpkin and Dess[1996]指出創業績效反應出一個企業願意去接受風險，以及是否有創新與競爭力，並且指出創業績效在於強調新進入(new entry)的觀念。Hayton[2003]亦指出創業績效包含了創新與風險承擔的涉入層面影響。換言之，創業績效表現出一個企業是否具有承擔風險性、是有具有創新能力、以及是否具創造新市場的能力。本研究推論：

H6：中小企業的創業導向會正向影響創業績效。

七、人力資源管理實務、人力資本與創業績效

人力資源管理實務是策略性人力資源管理的活動之一，可用來培養員工

多元的技術和知識，增加員工的彈性，進而增加組織的彈性，而這些特定的人力資源實務之中心思想來自企業視員工為資產，因此想藉由執行人力資源管理實務來影響生產結果，就應不斷地投資在員工的技能和能力，賦予動機和權力，擴大員工參與的機會，並提供誘因而來激勵員工努力工作[Appelbaum, et.al,2000 ; Delery and Doty, 1996]。Hayton[2005]亦發現公司高階管理團隊人力資本多元化和組織的聲譽對創業績效有很大的影響。另外，Riki, Lepak,Wang and Kazuo[2007] 針對日本企業的研究中發現高績效工作實務會透過人力資本影響企業績效，Barney & Wright [1998]發現人力資源管理系統對組織績效的影響過程中，首先是由人力資源管理系統發展出獨特、難以模仿且具有價值的組織專屬之人力資本庫(human capital pool)。而，創造競爭優勢的方法很多，但是這些方法容易被模仿和替代，然而人力資源管理的實施，較少受到模仿的影響[蔡明田、莊立民與謝煒頻，2003]，故本研究提出以下假設：

H7：具人力資源實務的中小企業會透過人力資本中介作用，進而影響創業績效。

八、人力資源管理實務、創業導向與創業績效

在科技快速變化的環境中，企業必須藉由降低成本，提高品質，提供創新產品和製程，以及增加回應市場的速度來改善績效[Twomey and Harris, 2000]。上述這些特徵就是創業導向的表現，它是一個組織在新環境中成功的基本要素。而創業精神是公司策略的元素，包含特殊的人力資源管理系統來支持內部創業的行為和組織的結果[Covin and Slevin,1991]。因此，依據 Twomey and Harris[2000]的看法認為策略性創業意圖會影響人力資源系統，然後人資源系統鼓勵和促進內部創業行為，並引導創業的結果。故本研究推論：

H8：具人力資源實務的中小企業會透過創業導向之中介作用，進而影響創業績效。

參、研究設計

一、研究架構

本研究根據研究動機、研究目的，並綜合相關文件整理分析，提出本研究架構圖，如圖 1 所示。本研究以「人力資源管理實務」為自變項，「創業績效」為依變項，並以「人力資本」、「創業導向」為中介變項，探討人力資源管理實務、人力資本、創業導向與創業績效關係之研究。

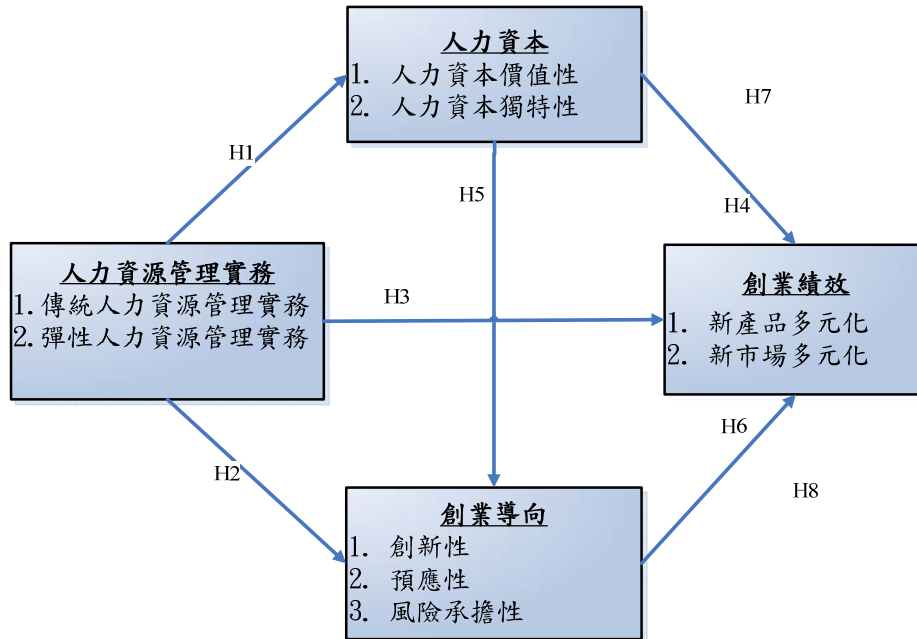


圖 1 本研究研究架構

二、變項定義與衡量工具

本研究以問卷作為資料蒐集工具，依據文獻修改完成問卷初稿，為提高問卷的內容效度，問卷發出前由學術專家與實務界人員修正討論；此外為避免導致共同方法變異(CMV)的偏誤，故以Harman's單因素檢定法進行研究變項間共同方法變異的檢定[Podsakoff and Organ,1986]。本研究資料經主成份因素分析(最大變異數直交轉軸)顯示，自題項中抽出 9 個特徵值大於 1 的因素，累積解釋變異量為 70.489%，第一個因素的解釋變異量為 20.065%。檢定結果將各因素構面還原，且各因素題項不會混淆，可知施測題項間沒有重疊施測情況發生。因此，本研究採用自陳式量表來蒐集單一受試者的認知資訊並無嚴重的共同方法變異問題。量表之內容如下：

(一) 人力資源管理實務

Hayton[2003]指出傳統的人力資源管理實務專注在確認組織中的工作任務、職責、責任之歸屬，並且針對能成功地提升工作績效而制訂相關政策，是效率導向模式(efficiency-oriented model)。彈性的人力資源管理實務則是以激勵薪資、員工授權、參與計畫等實務進行，鼓勵個別員工將其知識擴散至整個組織，進而促進組織學習過程，是一種學習導向(learning orientation)。採用 Hayton[2003]針對人力資源管理實務所設計的問卷，將人力資源管理實務構面分成傳統以及彈性的人力資源管理實務來進行探討與分析。

(二) 人力資本

Lepak and Snell [1999]認為人力資本的價值，在於能對組織競爭優勢或核心能力提供的潛在貢獻。因此擁有高知識技能的人力資本，是具有稀少性的。又因人力資本一旦具備獨特性，則組織將不易從市場取得[Lepak and Snell,1999]，故具備獨特性之人力資本應該內部化。此分量表係來自 Lepak and Snell [2002]所提出的人力資本衡量構面修定而成。以價值性(value)及獨特性(uniqueness)兩大構面來衡量組織的人力資本。

(三) 創業導向

對於創業導向對於企業的影響，Wiklund and Shepherd[2003]指出創業導向可以強化企業的知識基礎資源與其企業績效，進而讓企業產生價值。Miller[1983]提出創新性、風險承擔與預應性三個構面，並採用 Naman and Slevin[1993]以及 Wiklund[1998]的量表進行研究與分析探討中小企業對創業導向的影響。

(四) 創業績效

Lumpkin and Dess[1996]指出創業績效反應出一個企業願意去承擔風險的能力，以及是否有創新與競爭力，且創業績效的指標在於強調新進入(new entry)的觀念。本研究將採用 Yli-Renko et al.[2001]、方世杰與鄭仲興[2001]、Sarkar et al.[2001]的觀點，將創業績效分成「新產品多元化」及「新市場多元化」兩構面。

三、研究樣本與樣本結構分析

本研究鎖定台灣中小企業為研究母體。選擇中小企業處為中小企業所成立的獎項與補助的廠商為樣本，以國家磐石獎歷屆得獎廠商、創新研究獎得獎廠商、小巨人獎得獎廠商、新創事業得獎廠商以及經濟部中小企業處 96 年度小型企業創新研發計畫(SBIR)核定廠商及各縣市中小企業發展策進會之企業主或人力資源部門、管理部門主管。剔除各資料來源重複廠商為母體，採用立意抽樣的方法，共發放 900 份問卷，回收 189 份問卷，剔除無效問卷 17 份，有效問卷 172 份，有效問卷回收率 19%。

在樣本結構上，樣本分佈，員工人數部分，50 人(含)以下最多佔 36.3%。產業類型部分，製造業最多佔 48.8%。成立年數部分，以成立 15 年以上之企業最多，佔 61.6%。資本額部分，8 仟萬以下最多佔 55.3%。營業額部分，10 億以上與 5000 萬以下最多皆佔 30.4%。營業額成長率部分成長 5.1~10%最多佔 32.7%。

肆、研究結果

為了解本研究正式量表之信度，本研究首先以Cronbach's α 信度分析，以檢定量表的內部一致性；繼而執行驗證性因素分析，目的在了解研究量表在量測模式 (measurement model)下之配適情況；其次分析各變項間之相關係數，再以線性結構關係模式檢驗本研究之各項假說，最後對人力資本、創業導向的中介效果以及模式效度概化分別作驗證。

一、信度分析

本研究首先以Cronbach's α 做信度分析，高績效人力資源管理量表分析結果，傳統人力資源實務、彈性人力資源實務之Cronbach's α 係數分別為 0.904、0.889。人力資本量表分析結果，價值性、獨特性之Cronbach's α 係數分別為 0.883、0.882。創業精神量表分析結果，創新性、風險承擔性、預應性之Cronbach's α 係數分別為0.839、0.85、0.84。創業績效量表分析結果，新市場多元化、新產品多元化之Cronbach's α 係數分別為0.894、0.782。本研究正式問

卷各構面之Cronbach's α 均在Nunnally[1978]所建議0.7以上之可接受之範圍內，顯示本研究所使用之量測量誤差值小，且內部一致性高。

二、效度分析

(一) 收斂效度

依據各構面驗證性因素分析結果顯示，本研究各研究變數之GFI值介於0.912~0.940之間；CFI值介於0.970~0.990；RMR值介於0.026~0.05；NFI值介於0.901~0.938之間，其模式的適合度指標均達理想水準，且在驗證性因素分析結果顯示各衡量題項的因素負荷量之 t 值均大於3之顯著水準，故顯示各構面題項之收斂效度是在可接受範圍。

(二) 區別效度

本研究依據Anderson and Gerbing[1988]的建議來進行檢定，其方式為：分別將兩兩構面的相關係數限定為1，然後將此限定模式與未限定之原衡量模式進行卡方差異性檢定，其虛無假設為二模式無顯著差異。因此，如果限定模式之卡方值較未限定之原衡量模式之卡方值為大且達顯著水準時，則表示此二構面間具有區別效度。表1顯示本研究之衡量模式中各構面間皆有良好之區別效度。

表1 各構面之區別效度分析結果

模 式	χ^2	d.f.	$\Delta\chi^2$
人力資源管理實務			
未受限模式	165.637	151	—
傳統人力資源實務—彈性人力資源實務(相關係數=1)	208.967	152	43.28***
人力資本			
未受限模式	75.315	53	—
價值性—獨特性(相關係數=1)	151.891	54	76.576***
創業導向			
未受限模式	72.384	51	—
創新性—風險承擔性(相關係數=1)	129.731	52	57.347***
創新性—預應性(相關係數=1)	104.247	52	31.863***
風險承擔—預應性(相關係數=1)	115.922	52	43.538***
創業績效			
未受限模式	48.465	25	—
新市場多元化—新產品多元化(相關係數=1)	90.463	27	41.998***

※註 1：***表 $p < 0.001$ ($\Delta\chi^2 \geq 10.83$)

※註 2： $\Delta\chi^2$ 之計算以未受限模式為基準

三、整體模式分析及假設驗證

(一) 整體模式分析

Bagozzi and Yi[1988]認為LISREL模式配適度之評估，必須從 1.基本配適度標準(preliminary fit criteria)，2.模式內在結構適合度(fit of internal structural of model)，3.整體模式適合度(overall model fit)等三方面來評量。本研究以之 AMOS 5.0 軟體來分析結果，整體模式適合衡量指標如圖 2 所示。在基本配適度上，各構面的因素負荷量均達顯著水準(t值 7.546~11.421 間的顯著水準)，且大多落在可接受範圍之內，顯示本模式符合基本配適的標準。在內在結構配適度上，此模式係在檢視各變項間之影響效果，由圖 2 顯示除 γ_{31} 這條因徑分析的結果未達到顯著之外，其餘均已達到顯著水準，故本模式具有不錯的內在適配度。整體模式配適度之檢定上， χ^2/df 為 1.663(配適度標準小於 3)，RMR=0.015 (配適度標準小於 0.05)，其餘GFI=0.960、AGFI=0.915、NFI=0.950、CFI=0.983 等指標皆大於 0.9 的判定標準，顯示本研究之整體模式配適情形是良好的。

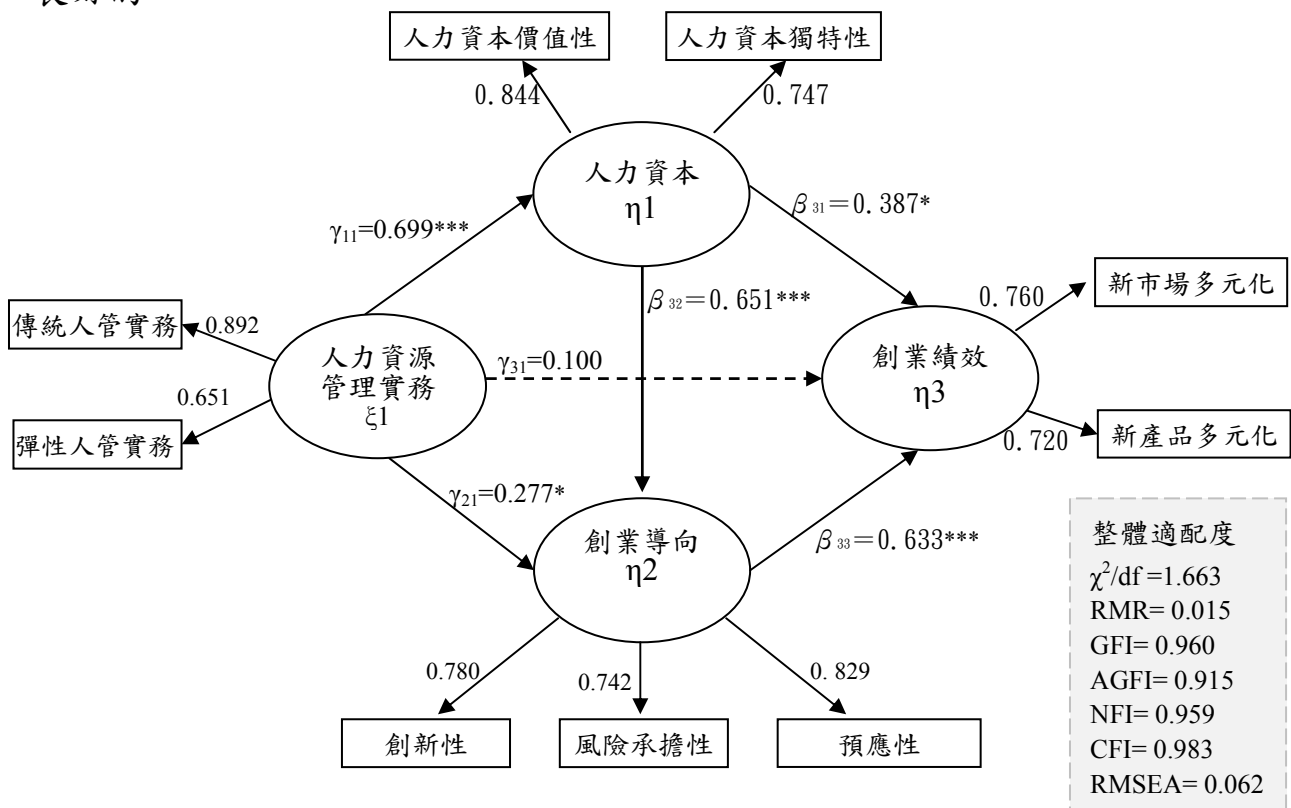


圖 2 整體理論模式變數關係驗證結果圖

(二) 假設路徑之檢定結果

本研究對於假設關係之驗證上採用巢狀模式分析法(Nested Models Comparisons)來檢定本研究的各個假設模型，使用巢狀分析可以瞭解各模式之配適情形。本研究依研究架構，在虛無假設(M_0)與本研究架構之理論模式(M_t)之間設定 6 個巢狀模式，虛無假設模式係指將構念間因徑係數均設為 0 的模式，此模式配適度最差，再分別將這些因徑係數逐一限定為 0 的(M_1)~(M_6)假設模式與理論模式(M_t)間做卡方值差異比較，若卡方值差異達到顯著水準則拒絕因徑為 0 的假設，進而可支持理論模式因徑存在的事實。分析結果如表 4 所示：

表 4 巢狀模式法之比較分析

模式($n=171$)	χ^2	$d.f.$	$\Delta\chi^2$	$\Delta d.f.$	GFI	AGFI	CFI	RMR
Mt: 理論模式	34.918	21	--	--	0.96	0.915	0.983	0.015
M1: $\gamma_{11}=0$	99.787	22	64.869*	1	0.90	0.800	0.906	0.082
M2: $\gamma_{21}=0$	39.860	22	4.942*	1	0.95	0.903	0.978	0.017
M3: $\gamma_{31}=0$	35.918	22	1.000	1	0.95	0.915	0.983	0.015
M4: $\beta_{31}=0$	40.078	22	5.160*	1	0.95	0.910	0.978	0.016
M5: $\beta_{32}=0$	53.598	22	18.680*	1	0.93	0.874	0.962	0.018
M6: $\beta_{33}=0$	42.830	22	7.912**	1	0.94	0.890	0.975	0.017
M0: 虛無假設模式	451.07	29	407.783	8	0.60	0.392	0.492	0.192

註：1. 卡方差異 ($\Delta\chi^2$) 之計算乃是以理論模式($\chi^2=34.918$, $d.f.=21$)為基準

2. *表 $p < 0.05$ ($\Delta\chi^2 \geq 3.84$)，**表 $p < 0.01$ ($\Delta\chi^2 \geq 6.63$)，***表 $p < 0.001$ ($\Delta\chi^2 \geq 10.83$)

1. 人力資源管理實務對人力資本之關係：M₁模式將因徑 γ_{11} 設定為 0，結果發現M₁模式的適合度有顯著的差異($\Delta\chi^2=64.869$, $\Delta d.f.=1$, $p < 0.001$)，結果顯示組織人力資源管理實務對人力資本有顯著影響，且理論模式中 γ_{11} 因徑係數為 0.699 ($p < 0.001$)故本研究之假設一可獲支持。此研究結果回應了，黃家齊[2000]，所提出的研究結果組織投資人力資源管理實務以增加員工技術、知能，並期望員工能透過其增加以生產力對組織產生未來的貢獻，故人力資源管理實務所帶來的活動之為人力資本提升活動。
2. 人力資源管理實務對創業導向之關係：M₂模式將因徑 γ_{21} 設定為 0，結果發現M₁模式的適合度有顯著的差異($\Delta\chi^2=4.942$, $\Delta d.f.=1$, $p < 0.05$)，結果顯示組織人力資源管理實務對創業導向有顯著影響，且理論模式中 γ_{21} 因徑係數

為 0.277 ($p < 0.05$)故本研究之假設二可獲支持。此研究結果回應了，Hayton[2005]的研究結果發現。因此，具人力資源實務的中小企業會趨動會趨動技術創新、追求風險的創業導向。

3. 人力資源管理實務對創業績效之關係：M₃模式將因徑 γ_{31} 設定為 0，結果發現M₃模式的適合度並沒有顯著的差異($\Delta\chi^2=1.000$ ， $\Delta d.f.=1$)，結果顯示組織人力資源管理實務對創業績效沒有顯著影響，故本研究之假設三未獲支持。此研究結果與黃家齊[2003]、Hayton[2003]等人之研究不符，可能是因為人力資源實務是一種在動態的環境中的措施、程序與一套系統化的結構，需要經由員工透過此系統化制度將其中所形成的知識、技能與動機型塑、內化成組織的人力資本與創業導向方能影響創業績效。這結論回應了Wright et al.[1994]之研究，其認為人力資源管理系統並非直接影響組織績效一致。
4. 人力資本對創業績效之關係：M₄模式將因徑 β_{31} 設定為 0，結果發現M₄模式的適合度有顯著的差異($\Delta\chi^2=5.160$ ， $\Delta d.f.=1$ ， $p < 0.05$)，結果顯示組織人力資本對創業績效有顯著影響，且理論模式中 β_{31} 因徑係數為 0.387 ($p < 0.05$)，故本研究之假設四可獲支持。研究結果與Lado, Boyd and Wright [1992]提出企業對於人力資源有著不同種類的需求與供給，投資在公司獨特的人力資本可以增加和人力資源潛在生產能力，創造不易被其他資源取代的競爭優勢與組織的長期績效論點一致。
5. 人力資本對創業導向之關係：M₅模式將因徑 β_{32} 設定為 0，結果發現M₅模式的適合度有顯著的差異($\Delta\chi^2=18.680$ ， $\Delta d.f.=1$ ， $p < 0.001$)，結果顯示組織人力資本對創業導向有顯著影響，且理論模式中 β_{32} 因徑係數為 0.651 ($p < 0.001$)，故本研究之假設五獲得支持。此研究結果回應了Hayton[2005]認為組織中有關創業導向最重要的成員是高階管理團隊。亦即中小企業主或高階管理者的人力資本的累積會促進創業導向的提升。
6. 創業導向對創業績效之關係：M₆模式將因徑 β_{33} 設定為 0，結果發現M₆模式的適合度有顯著的差異($\Delta\chi^2=7.912$ ， $\Delta d.f.=1$ ， $p < 0.01$)，結果顯示組織人力

綜合上述之資料分析結果由圖 2 及表 4 可知 SEM 內在配適度結果與巢狀模式結果完全相符，茲將假設檢驗結果整理如表 5：

表 5 理論結構模式之因徑係數與假設驗證—直接效果

因徑	變數間關係	因徑係數	對應假設	檢定結果
γ_{11}	人力資源管理實務→人力資本	0.699***	H1	支持
γ_{21}	人力資源管理實務→創業導向	0.277*	H2	支持
γ_{31}	人力資源管理實務→創業績效	0.100	H3	不支持
β_{31}	人力資本→創業績效	0.387*	H4	支持
β_{32}	人力資本→創業導向	0.651***	H5	支持
β_{33}	創業導向→創業績效	0.633***	H6	支持

註：*表 $p < 0.05$ ($t = 1.96$)，**表 $p < 0.01$ ($t = 2.58$)，***表 $p < 0.001$ ($t = 3.29$)

(三) 中介效果之檢定

本研究提出假設企業的人力資源管理實務，會透過人力資本蓄積的中介作用，進而影響組織的創業績效(H7)。由表 6 可知，人力資源管理實務對創業績效雖然有少量的正向因徑係數，但沒有達到顯著的直接影響效果 ($\gamma_{31} = 0.124$)。亦即，人力資源管理實務對創業績效的影響，會透過人力資本的蓄積來間接影響創業績效，其間接效果為 0.271 ($\gamma_{11}\beta_{31} = 0.699 * 0.387$)，總效果 0.395 ($0.124 + 0.271$)，再檢定中介效果呈現 $p < 0.05$ ($p = 0.015$) 的顯著影響因此，本研究假設具人力資源實務的中小企業會透過人力資本中介作用，進而影響創業績效，故本研究的假設 H7 獲得支持。

本研究提出假設企業的人力資源管理實務，會透過創業導向的中介作用，進而影響組織的創業績效(H8)。由表 6 可知，高績效人力資源管理實務對創業績效雖然有少量的正向因徑係數，但沒有達到顯著的直接影響效果 ($\gamma_{31} = 0.124$)。亦即，人力資源管理實務對創業績效的影響，會透過創業導向來間接影響創新能力，其間接效果為 0.175 ($\gamma_{21}\beta_{32} = 0.277 * 0.633$)，總效果為 0.299

(0.124+0.175)。再經檢定中介效果呈現 $p < 0.05$ ($p=0.047$)的顯著影響。因此，本研究假設具人力資源實務的中小企業會透過創業導向之中介作用，進而影響創業績效，故本研究的假設H8 獲得支持。

表6 理論結構模式之因徑係數與假設驗證－中介效果

因徑	變數間關係	直接效果	間接效果	總效果	假設	檢定結果
$\gamma_{11}\beta_{31}$	人力資源管理實務→ 人力資本→創業績效	0.124	0.271*	0.395	H7	支持
$\gamma_{21}\beta_{32}$	人力資源管理實務→ 創業導向→創業績效	0.124	0.175*	0.299	H8	支持

綜觀本研究所驗證的結果為人力資源實務並不會直接影響創業績效，而必須透過人力資本及創業導向來提昇企業績效。

伍、結論與建議

一、結論

對於探討中小企業的人力資源管理實務與績效間的關連研究依舊鮮少 [Heneman, Tansky and Camp, 2000]。再者，對於如何應用大型企業的人力資源管理實務與績效兩者的關係模式推行至中小企業仍然是無確定的定論，而此議題相當有趣，故本研究借此機會去驗證中小企業對人力資源管理實務與績效間彼此的作用。

整體而言，研究結果發現人力資源管理實務的實施與人力資本存在顯著的正向關係，此一方面顯示策略性人力資源管理觀點所提出組織投資人力資源管理實務以增加員工技能、知能，並期望員工能透過其增加以生產力對組織產生未來的貢獻，意即，人力資源管理實務即為人力資本提升活動。而Becker and Huselid [1998]的研究亦發現密集採用適當的人力資源管理措施之企業，其每位員工的市場價值較高，每增加一個標準差，則每位員工的市場價值增加US\$4,500 元。而本研究結果亦發現具人力資源實務的企業會趨動會趨動技術創新、追求風險的創業導向。其次，研究結果驗證人力資本與創業績效存正向關係，正如Guthrie[2001]指出企業擁有豐富的人力資本，將能為組織產生具

有創意的構想、改變企業的流程、以及能適時地為顧客解決問題，替企業提高績效。而企業對於人力資源有著不同需求與供給，投資在公司獨特的人力資本可以增加和人力資源潛在生產能力，培養高績效知識工作者，進而創造不易被取代的競爭優勢與組織的長期績效。以人力資本理論觀點來看，唯有提升生產力的前提下，人力資本的投資才是值得的[Lepak and Snell, 1999; 黃家齊, 2003]。

另外，創業導向可以正向影響創業績效亦獲得支持，創業導向有助於企業成功發展新產品和新市場，並可提高企業的企業績效，意即，研究發現中小企業的創業績效表現出一個具有承擔風險性、創新能力、以及具創造新市場的能力。

最後，本研究結果顯示，人力資源管理實務並無法直接影響創業績效，此結果黃家齊[2003]、Hayton[2003]等人之研究不符，可能是因為人力資源實務是種在動態的環境中的措施、程序與一套系統化的結構，員工透過此系統化制度將其中所形成的知識、技能與動機型塑、內化成組織的人力資本與創業導向方能影響創業績效。

二、研究意涵與建議

(一) 學術意涵

過去相關的研究未能澄清人力資源管理實務及組織績效研究變項間的影響關係，導致實證結果不一致，也使得過去的研究結果存在著不少整合與分析的困難。Wright et al. [1994] 亦認為人力資源管理系統並非直接影響組織績效，而是先透過對組織資源如人力資本或員工行為的影響，進而影響組織績效這些主張均強調人力資源管理與組織績效之間的中介變項之重要性。然而，迄今兩者之間關係的中介效果之研究仍然有待加強。本研究此次同時驗證人力資本及創業導向對於兩者間的顯著的中介效果，間接釐清過去有關人力資源管理系統與組織績效關係方面的研究之歧見。本研究所建構之架構與成果有助於研究結果的累積，可作為後續研究之分析與比較基礎。

(二) 實務管理意涵

對中小企業而言，資源限制可能意謂著人力資源管理活動經常是較少的且可能限制其活動範圍和複雜度[Welbourne and Katz, 2002]。但這並不表示有效的人力資源管理對企業的成功是不重要的[Welbourne and Cyr, 1999]。而台灣這幾年歷經傳統產業外移大陸及東南亞地區，面對產業升級的衝擊與調整，中小企業欲永續經營，已經不能全靠企業主憑一人之力大小事全囊括的舊有管理模式，未來在管理權責上，應考慮由人力資源專業經理人參與決策制訂與執行，並適時的導入現代化的策略性人力資源管理觀念採行高績效的人力資源實務措施，方能厚植人力資本並採取創新及核心的競爭策略才能提昇台灣中小企業的整體競爭力。

然而有效率的人力資源管理實務在以知識為主的經濟時代日顯重要，而企業目前面臨了對於完整訓練員工的渴望需求以及合格人力短缺的兩難困境[De Kok, Uhlaner and Thurik, 2006]。而此困境的結合激發了中小企業對於有效率的人力資源管理實務渴望需求[Audretsch and Thurik, 2001]。因而正如同本研究之實證結果，企業在實施人力資源管理實務時，應同時將傳統(效率導向)及彈性(學習導向)管理實務依各企業策略納入考量，而非進行單一的投資，且必須持續進行，才能真正厚植組織人力資本，驅動創業導向，發揮提升企業績效的效果。因為人力資源實務每項措施之間存在綜效的，意即各項人力資源管理實務間的密切關聯與交互作用而需以「系統觀點」[Arthur, 1994]視之才可能對組織績效產生正面影響。雖然過去有些研究顯示部份人力資源管理實務可能直接對組織績效產生影響，然而本研究進一步發現效率導向與學習導向並行的人力資源管理實務系統對組織績效的影響效果比個別的人力資源管理實務更大。

成熟的制度流程是要賦予人們力量，而不是讓人感到疏離，不過制度的成熟確實會意味著失去獨立自主，因此，也會造成員工的反抗，所以要確保制度獲得正面的反應，關鍵在於廣泛的開放員工參與，因為人們都會支持他們所協助創造的事物[Davenport, 黃秀媛譯, 2006]。而由研究結果顯示人力資

源管理實務是培養並介入管理人才的手段與制度。透過效率導向的傳統人管實務來介入管理並同時推動學習導向的彈性人管實務以培訓、開放參與且賦權予員工引導其參與支持人管實務，同時能蓄積人力資本，強化創業導向，進而能提高營業額成長率及盈餘成長率等創業績效。

再者，就實務觀點來看，財務受限的中小企業應善用政府資源，藉由政府輔導專案，加強本身技術能力、市場能力與整合相關能力，讓公司注入更多新的組織能力，以利新市場多元化、新產品多元化的創新活動。

(三) 研究限制與建議

本研究在研究過程中力求客觀、嚴謹，但仍受限幾項因素限制，填答者之主觀意識、樣本數無法概化整體產業別，雖力求周延，但上述仍為本研究所能控制範圍之外。在後續研究建議上，研究者可施測不同之群體、擴大實證範圍，及探討不同之中介變項。

陸、參考文獻

一、中文文獻

方世杰、鄭仲興(2001),「組織間學習機制與合作研發之組織學習績效的實證研究-組織間互動之觀點」,管理學報,第八卷第四期,頁503-526.

王翔姿(2006),「台灣中小企業主創業導向和創業意圖與企業績效影響之研究—以環境不確定為干擾變數」,2006ING安泰管理碩士論文繳暨研討會,台北:管理科學學會。

王思潔、方世杰、蔡敦浩(2005)。「社會資本、組織學習能力與創業績效之研究---以台灣中小企業為例」。2005年管理新思維學術研討會,台灣科技大學,台北。

李坤鍾(2001),「創業導向、行銷策略與行銷績效關係之研究」,國立中正

大學企業管理研究所碩士論文。

吳秉恩(2004),「企業人力資源管理定位與功能轉型」,人力資源管理學報,第四卷第三期,頁1-27。

吳國鳳(2006),創業精神核心能力對技術創新轉型與人力資源角色轉型之影響:以台灣中小企業為例,國立高雄應用科技大學碩士論文。

邱皓政(2004),量化研究與統計分析。台北:五南出版社。

黃秀媛譯,(2006),Davenport, T. (2005). Thinking for a Living.思考型工作者,台北,天下文化出版社。

黃家齊(2000),人力資源管理系統內部契合與組織績效之關聯性之研究:全形理論觀點。中山管理評論,第8卷第3期,頁511-536。

黃家齊 (2003),「人力資本投資系統、創新策略與組織績效---多種契合觀點的驗證」,管理評論,22(1), pp. 99-126。

黃瓊恩 (2003),「台灣中小企業轉型策略、人力資源管理活動與組織績效關係之研究」,長榮大學經營管理研究所碩士論文。

蔡明田、莊立民、謝煒頻(2003),台灣高科技企業人力資源管理效能衡量模式建構與實證之研究,輔仁管理評論,第10卷,第1期,頁51-90。

經濟部中小企業處 (2005),「中小企業白皮書」。台北:經濟部中小企業處。

二、英文文獻

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000) Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work systems Pay Off, Cornell University.

Arthur, J. B. (1994) .Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.

Audretsch, D. B. & Thurik, A. R.(2001). What is new about the new economy: Sources of growth in the managed and entrepreneurial economics. *Industrial and Corporate Change*, 10, 267-315.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Academy of Marketing Science*, 23(4), 272-277.

Barney, J.(1991).Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B. and Wright, P. M.(1998),On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage, *Human Resource Management*, Vol.37, No.1, pp.31-46.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998) . High Performance Work Systems and firm performance: A Synthesis of research and managerial implications. *Research in Pers*

Covin, J. & Slevin, D.(1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepr Theory and Pract*, 16(1),7-25.

De Kok, M. P., Uhlaner, M. & Thurik, A.(2006). Professional HRM practice in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.

Delery, J. T. & Doty, D. H.(1996). Modes of theorizing in strategic human resource management : Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

Guthrie, J.P. (2001) . The management, measurement and reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(1), 27-41.

Guthrie, J. P. (2001). High-involve work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1),180-190.

Harrison, S. & S. P. H. Sullivan (2000). Profiting from intellectual capital. *Journal of Capital*,1(1),74-81.

Hayton, J.C.(2003) . Strategic human resource capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-397.

Hayton, J.C. (2005) .Competing in the new economy: the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures. *R & D Management*, 35(2), 137-156.

- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 11-26.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Kamoche, K. (1994). A critique and proposed reformation of strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 4(4), 29-43.
- Kodithuwakku, S.S. & Rosa, P. (2002). The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 431-465.
- Kuratko, D.F. (2006). A tribute to 50 years of excellence in entrepreneurship and small business. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 483-492.
- Pfeffer, J. (1998). The human equation: Building profits by putting people first. Boston: Harvard Business School Press.
- Podaskoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Lado, A. A., Boyd, N. G. & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management*, 18:82.
- 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. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- 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.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumplin, G.T. & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Marsili, O. (2002). Technological regimes and sources of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 19(3), 217-231.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-792.
- Morris, M.H. & Sexton, D.L. (1996). The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance. *Journal of Business Research*, 36(1), 5-13.
- Naman, J. L. & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical test. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-154.
- Raijman, R. (2001). Determinants of entrepreneurial intentions: Mexican immigrants in Chicago. *The Journal of Socioeconomics*, 30(5), 393-411.
- Sherer, P.D. (1995). Leveraging human assets in law firms: Human capital structures and organizational capabilities. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 671-691.

- Takeuchi, Riki; Lepak, David P.; Wang, Heli; Takeuchi, Kazuo (2007), "An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations" *Journal of Applied Psychology*. Vol 92(4) 1069-1083.
- Twomey, D. F. & Harris, D. L. (2000) . From strategy to corporate outcomes: Aligning human resource management systems with entrepreneurial intent. *International Journal of Commerce & Management*, 10(3/4), 43-55.
- Yli-Renko, H., Autio, E. & Sapienza, H. J.(2001). Social capital knowledge acquisition, and knowledge exploitation in your technology-based firms. *Strategic Management Journal*,22,587-613.
- Way, S.A. (2002) . High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28, 765-785.
- Welbourne, T. M., & Cyr, L. A. (1999) . The human resource executive effect in initial public offering firms. *Academy of Management Journal*, 42, 616-629.
- Welbourne, T. M., & Katz, J. A. (2002) . *Introduction: Human resource management in entrepreneurial settings: Towards a relational approach.*, Managing people in entrepreneurial organizations: Learning from the merger of entrepreneurship and human resource management (pp. ix-xvii) .
- Wiklund, Johan,(1998). *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond's* Doctoral dissertation, Jonkoping, Jonkoping International Business School.
- Wiklund, J. & Shepherd, D.(2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation and the performance of small and medium-sized business. *Strategic Management Journal*,24,1307-1314.
- Wright, P. M., McMahan G, C. and McWilliams A.(1994), Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, No.2, pp.301-326.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. & Snell, S.A .(2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Zahra, S.A. & Covin, J.G. (1995) . Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.