

人力資本策略對組織績效的影響— 以信任型組織氣候為中介變數

The Effect of Human Capital Strategy on Organizational performance : The Mediating Effect of Trust Organizational Climate

曾子安 Tzu-An Tseng

摘要

企業將重心從固定資產慢慢轉移到無形的資產時，人才的取得往往就變得更為重要，其中常見的方式有外部招募及內部晉升的兩種方式，外部招募的人才需要較長的適應時間才能上手，而且恐有無法適應原本組織內的分工及員工之間的溝通不良的狀況發生而造成離職，內部晉升乃是利用公司內部管道對全體員工進行職缺公告，以吸引有意願轉職的同仁前來應徵，較不會有適應不良之問題。又或者是說原本組織內部員工對外部招募的人員，無法互相依賴產生信任感；若組織間缺少信任，將會使合作夥伴出現一些不良的行為，導致不佳的績效、不滿意及持續下降的信任行為。故本研究特別探討人力資本策略中的外部招募及內部招募、信任型組織氣候以及組織績效之間的關係。經本研究實驗結果發現，人力資本策略對組織績效有正向影響，另外，信任型組織氣候在人力資本策略與組織績效間扮演中介角色。

關鍵字：信任型組織氣候、人力資本策略、組織績效

Abstract

The acquisition of talents becomes particularly important when the focus of the enterprise shifting from fixed assets to intangible assets. There are two common ways to acquire talents: external recruitment and internal recruitment. The talents from external recruitment require a relatively longer adaptation time before they can get started. Besides, their disability to adapt to the division of labor within the organization or poor communication may take place, which may lead to demission. Whereas, the internal recruitment is about posting job openings announcement through the internal channels and to attract employees with transfer intentions to apply and there is unlikely any problem of poor adaptation. Or it could be that the employees within the organization could not trust or rely on the talents from external recruitment; the lack of trust within the organization could lead to poor behaviors of the partners and result in poor performance, dissatisfaction and a continued momentum of decline in trust. Therefore, the study particularly discusses the relationship between external recruitment and internal promotion as well as trust organizational climate and organizational performance. The findings of the study

show that the human capital strategy has a positive impact on organizational performance. In addition, the trust organizational climate plays an intermediary role between the human capital strategy and organizational performance.

Keywords: Trusting Organizational Climate, Organizational Performance, Human Capital Strategy.

一、緒論

當今全球化的經濟下，競爭程度日趨激烈，而「人」已經被視為組織內最重要的資產，不論是利用設備來做生產活動，或是運用資源來進行企業的營運，人皆是被這些活動所依賴的，許多學者認為人是創造企業長久競爭優勢的基礎，因為人是具有獨特性以及難以模仿的。

而就在企業將重心從固定資產慢慢轉移到無形的資產時，人才的取得往往就變得更為重要，其中常見的方式有取得式以及發展式型(Yundt & Snell, 2004)，也就是所謂的外部招募及內部招募的兩種方式，外部招募的人才較內部招募之員工需要較長的適應時間才能上手，而且恐有無法適應原本組織內的分工及員工之間的溝通不良的狀況發生而造成離職，內部招募乃是利用公司內部管道對全體員工進行職缺公告，以吸引有意願轉職的同仁前來應徵，較不會有適應不良之問題(吳秉恩, 1999)。又或者是說原本組織內部員工對外部招募的人員，無法互相依賴產生信任感；若組織間缺少信任，將會使合作夥伴出現一些不良的行為，會使彼此相互傷害而導致不佳的績效、不滿意及持續下降的信任行為(Smith & Barclay, 1997)。故本研究特別探討人力資本策略中的外部招募及內部晉升、信任型組織氣候以及組織績效之間的關係。

藉由上述研究動機的闡述，本研究在於探討企業中不同的人力資本策略下，對於信任型組織氣候以及組織績效，會產生什麼樣的影響。因此，本研究的研究目的如下：

- 一、探討人力資本策略對信任型組織氣候的關係。
- 二、探討信任型組織氣候對組織績效的關係。
- 三、探討人力資本策略是否會透過信任型組織氣候影響到組織績效。

貳、文獻回顧

一、人力資本策略

在現今知識經濟的時代中，知識已經成為組織中最主要核心競爭優勢的來源，組織重要的投資也慢慢從有形的資產轉移成無形的資產，知識工作者成為了組織中不可或缺的一部分。而人力資本策略就是一種管理無形資產的策略方法，也是維繫、管理、激勵企業人員使其發揮技能幫助組織創造績效。Pfeffer(2005)建議人們可以通過有效的管理方式實現組織目標，這意味著人力資源管理的重要性。

Jennifer, Charles & Victoria (2005) 的研究中提出了該研究對象的新舊兩種人力資本取得的策略，概述如下：

(一)舊式人力資本取得策略

1. 通過併購招聘

藉由併購來增加企業本身科技的運用，也從併購的公司中招聘相關人才，利用這些人才來增強企業的專有知識。

2. 招募的“被動求職者”

“被動求職者”是原本就有一份不錯的工作，且工作能力良好者。該企業去調查這些人喜好哪些網站及電影，在這類的管道上設置一些招募的訊息。

(二)新式人力資本取得策略

從“買入”人才的策略，轉變為“構建”的人才戰的策略。舊的策略是透過併購來招聘外部員，而新的策略是將更多的精力放在激勵和發展內部人才，特別是領導者的部分。

Delery & Doty (1996) 所提出的雇用系統 (employment system) 分為兩大構面：市場型構面、內部型構面，而每一個構面均有七個雇用實務進行描述，如表 1：

表 1 雇用系統構面

人力資源實務	市場型構面	內部型構面
內部職涯機會	1. 雇用來源為組織外部 2. 較少使用內部職涯升遷	1. 雇用來源為組織內部 2. 大量使用明確職涯升遷
訓練	1. 沒有提供正式訓練 2. 社會化很少在組織中發生	1. 大量提供正式訓練 2. 社會化很常在組織中發生
結果導向評估	1. 藉由可量化的產出或是結果導向來衡量績效 2. 以數字和可評價的型式進行回饋	1. 藉由行為導向來衡量績效 2. 回饋的目的是在於發展
利潤分享	1. 大量使用利潤分享	1. 較少使用獎勵系統 2. 較少使用利潤分享
工作保障	1. 較少的工作保障	1. 試用階段結束提供高度工作保障 2. 離職有大量的福利 3. 正式的解雇政策
參與	2. 員工在公司內擁有較少的參與空間	1. 員工易於使用申訴系統 2. 員工易於參與決策

工作說明	1. 工作沒有明確的定義 2. 工作定義較不嚴謹	工作定義較為嚴謹
------	-----------------------------	----------

資料來源: Delery & Doty (1996)

由表 1 可以得知，市場型的構面主要是利用組織外部來招募人才，較少的員工訓練、主要是以結果為導向、較少的工作保障及參與空間，工作定義上也是較不清楚的。而內部型構面則是在自己組織內部勞動市場尋找員工，大多都有受過訓練、績效的衡量以行為為導向、發展性質大於評估性質、員工被視為有價值的，有較大的參與空間及個人的工作說明較為明確

二、 信任型組織氣候

組織氣候發展至今，已經有許多不同類型的氣候，本研究將專注於探討組織內部信任帶來的影響。Likert(1967) 提出了信任對於組織的重要性，組織首要的目標是使成員互相信任，使組織發展出團結合作的力量。Golembiewski & McConkie(1975)認為沒有一項變數可以向信任一樣深切的影響組織。許多研究都指出信任對於組織的重要性，像是信任可以有效增強組織的凝聚力(Bradach & Eccles, 1989)，也能減少組織內無益的傷害與衝突(Rousseau et al. 1998)。

Mayer & Davis(1995)提出信任是團隊中維持效能的重要因素。信任是人們能夠在一起工作的必要因素，並且對達成組織目標有所幫助，具有高度信任感之團隊，能結合各種不同人際關係的優勢，進而得到創新及成功的條件(Herzog, 2001)。Lenard & Lane (2003)指出信任型氣候是組織成員具有對夥伴能力的信心，以及對夥伴良性意圖的信念。

過去每個學者對於信任型組織氣候都有不同的看法及研究，為了要有效的衡量信任型組織的各個面向，表 2 將統整出國內外學者對於信任型組織氣候的衡量構面。

表 2 信任型組織氣候之構面

作者	年份	構面
Anderson Narus	1990	知覺專業能力、知覺慈悲心、知覺正直
Cook Wall et al.	1990	對主管的信任、對同事的信任
McAllister	1995	情感型信任、認知型信任
Galford Drapeau	2003	策略信任、個人信任、組織信任
Lenard Lane	2003	信任傾向、內部信任、外部信任
林鈺琴 蕭淑月	2005	組織信任、主管信任、同事信任

何慧清		
湯仲傑	2013	部屬與組織上司間的信任、部屬與組織間的信任

資料來源:本研究整理

Cook & Wall et al.(1990)把信任型組織氣候區分為兩構面：

1. 對主管的信任:即是對主管信任的程度，相信主管的領導方針，所做的決策是有助於整個組織，對員工以誠相待。
2. 對同事的信任:即是對員工信任同事的程度，相信同事工作能力、言行一致，有困難時能得到同事的幫助，以及同事間互相公平對待。

McAllister(1995)則是將信任型組織氣候區分為兩項構面：

1. 情感型信任(affect-based trust)：團隊成員間情感結合而產生信賴感。
2. 認知型信任(cognition-based trust)：團隊成員對被信任者的信賴程度，根據團隊成員對被信任者的專業、能力或人格了解，使其相信能夠如預期的表現良好。

Lenard & Lane(2003)提出了「組織信任量表」(Organizational Trust Inventory)並將信任型組織氣候劃分為三大構面，概述如下：

1. 信任傾向：在不同商業環境下，信任不同夥伴的程度。
2. 內部信任：主要用來衡量組織內的信任氣候。
3. 外部信任：主要用來衡量組織外部夥伴的信任氣候。

組織中之信任層面相當的多元，研究者關注的層面包括員工與管理者、員工與同事、員工與高層管理者、甚至組織部門與部門或其他遍佈組織的種種關係(Dietz & Den Hartog, 2006)。然而大部份研究者在進行組織信任研究時，對信任層面的選擇其實是相當個人導向的(Möllering, Bachmann & Lee, 2004)。

三、 組織績效

所謂績效，即企業目標的表現與定期檢視。省視過去的付出是否以及效率地達成，亦可評估企業現有資源以作為往後目標的制定。企業經營的各項策略與活動，主要目的在於提升組織的績效，績效的改進是策略有效與否之依據，因此策略與績效的關係是策略管理中的重要研究(Venkatraman & Ramanujam, 1986)。

Hatten (1987)對組織績效提出看法，認為衡量組織績效，必須有此三項原則：第一，績效衡量必須先確立組織目標；第二，績效衡量包含衡量方法與表現；第三，績效的衡量是以過去發生的活動為基礎，亦即組織有資源投入，而將產出作為衡量目標。Miler(1990)曾以投資報酬率、投資的現金流量、市場佔有率、佔有率穩定性、價本差距及員工生產力來衡量組織績效。

組織為了有效衡量企業全面的經營績效，往往必須考慮多重的構面。選擇合適並具有關鍵性的績效衡量指標，將可以明確的反應出組織內各個策略及活動存在的價值與必要性，綜合許多國內外學者對於組織績效的構面，彙整如表 3:

表 3 組織績效之構面彙整表

研究者	年代	構面
Venkatraman Ramanujan	1986	財務構面、事業構面、組織效能構面
Nkomo	1987	財務構面、人力資源構面。
Dyer Reeves	1995	人力資源構面、組織效能構面、財務構面
廖冠力	2002	財務構面、顧客構面、內部程序構面、學習與成長構面。
林書漢	2003	財務、顧客、內部程序、學習與成長
張閣元	2006	財務構面、顧客構面、企業內部流程構面、學習與成長
王緒鴻	2006	財務構面、顧客構面、企業內部流程構面、學習與成長
陳惠珍	2012	願景與策略構面、財務構面、顧客構面、企業內部流程、成長學習

資料來源:顏曼婷(2014)及本研究整理

四、 假說建立

外部招募相較於內部招募許多的方面都是比較耗時的，例如，填補原職缺所需的時間、熟悉職務內容的轉換時間以及聘僱雙方彼此了解的程度，在對員工士氣之激勵方面外部招募也是相對較低的(Dessler, 1999; Milkovich & Boudreau, 1997)。因此本研究推論，外部招募相較於內部招募會因為對企業本身及組織所派遣職務的適應時間較長，進而影響組織內部成員之信任，導致無法使組織形成信任型組織氣候。故本研究假設如下:

H1: 人力資本策略對信任型組織氣候有顯著的關係

H1a: 人力資本策略之外部招募對信任型組織氣候有負向關係

H1b: 人力資本策略之內部招募對信任型組織氣候有正向關係

信任型組織氣候是組織成員具有對夥伴能力的信心，以及對夥伴良性意圖的信念(Lenard & Lane, 2003)。邱宏正(2007)指出組織員工之間的信任可以形塑良好的工作關係以及增加組織員工間的承諾，進而促進組織學習來提升組織績效因此本研究假設如下:

H2: 信任型組織氣候對組織績效有正向影響

外部招募的人才較內部招募之員工需要較長的適應時間才能上手，而且恐有無法適應原本組織內的分工及員工之間的溝通不良的狀況發生而造成離職，內部招募較不會有適應不良之問題 (吳秉恩，1999)。因此，外部招募可能因為員工彼此之間適應不良及組織文化上的差異造成信任上的隔閡，而相對的，內部招募就不會有適應及文化差異上的問題，員工的認同感及信任感也較容易建立。

當外部招募的員工，無法被組織內部原有的員工所信任時，將會使合作夥伴出現一些不良的行為，會使彼此相互傷害而導致不佳的績效(Smith & Barclay，1997)；內部招募之員工則容易建立信任，Hansen(1994)指出信任是組織競爭優勢的主要來源，可以減少組織中衝突的發生，增加成員間相互合作的關係，進而提升組織績效。故本研究架設如下：

H3: 人力資本策略透過信任型組織氣候影響組織績效

H3a: 人力資本策略之外部招募透過信任型組織氣候對組織績效有負向影響

H3b: 人力資本策略之內部招募透過信任型組織氣候對組織績效有正向影響

參、研究分析方法與結果

一、敘述性統計

本研究問券所發放數為 460 份，有效問券為 410 份，有效問券回收率 89.1%。本研究樣本中，以女性多於男性，女性占 58.5%，男性則是占 41.5%；受訪者年齡住要分布於 31~40 歲，占整體問券 51.7%；學歷的分布情形：大學 55.6%、研究所以上 20.7%、專科 17.8%、高中職 5.9%；受訪者金融業別以銀行所占比例最多為 52.4%，其次為證券的 22.2%；工作年資以 5 年以下 32.9% 最多，其次是 6~10 年占 28.5%；受訪者以基層人員最多為 71.5%，基層主管為 18.3%、中階主管 8.8%、高階主管只占 1.5%，所屬部門以存匯 15.1% 占最多。

二、因素分析

利用因素分析進行檢視問卷是否能夠真實的反應變項。Zaltman & Burger(1975)指出萃取其特徵值大於 1 且各變項因素負荷量大於 0.3，且累積解釋變異量達 40% 以上即可成立：張紹棟 (2000) 則認為，因素負荷量應該要大於 0.5，小於 0.5 者應予以刪除。

本研究 KMO 取樣適切性量數 (Kaiser-Meyer-olkin)，KMO 值須介於 0 至 1 之間，且 KMO 值必須高於 0.8 才可以進行因素分析，先觀察 KMO 值是否大於 0.8，再取其特徵值大於 1，因素負荷量大於 0.5 之變項。

由表 4 可知，KMO 大於 0.8，而 p 值達顯著水準，符合上述條件，因此可以進行因素分析。

表 4 KMO 與 Bartlett 檢定

KMO	取樣適切性量數	0.867
Bartlett 的球形檢定	近似卡方分配	2934.425

自由度	153
顯著性	0.000

本問券總共 18 題，人力資本策略包含兩個構面，分別為外部策略 2 題、內部策略 6 題。信任型組織氣候包含 4 題，組織績效 6 題。進行因素分析後發現 C1、C2 及 C6 之因素負荷量低於 0.5 應予以刪除，刪除後各題之因素負荷量皆大於 0.5，累積解釋變異量為 68.014%，如下表 5 所示：

表 5 因素分析表

構面	衡量問項	因素負荷量
外部招募	我認為公司在挑選員工時，會已能與組織相輔相成的員工為主。	0.580
	我認為公司招募員工時，著重於應徵者的學習能力以及與公司一同成長的可能性。	0.706
內部招募	我認為若公司內部出現職缺時，相較外部人員會優先考量內部人員。	0.594
	我認為公司會讓各個職位的員工知道，他們有內部晉升的機會。	0.637
	我們公司藉由讓員工在不同部門進行歷練，提供多元的職涯發展路徑。	0.695
	我們公司會提供員工訓練，以提升員工建立團隊與團隊合作的技能。	0.651
	我們公司會透過輪調的方式來加強員工的技能。	0.581
	我們公司有一定的指導系統來幫助員工。	0.531
信任型組織氣候	我認為組織內有非常高的信任。	0.720
	我認為在組織中，部屬對主管有良好的信任。	0.787
	我認為當有人對組織承諾，組織成員都會相信他會兌現承諾。	0.742
	我認為公司主管相信部屬會做出好的決策。	0.732
組織績效	我們公司近來顧客滿意度提高	0.728
	我們公司發展出更具效率的內部作業流程	0.749
	我們公司近來衝突減少溝通效率增加	0.767

三、 信度分析

信度是指各變數衡量的可信度，亦指衡量結果的一致性或穩定性程度，本研究是以 Cronbach' s α 值係數來衡量同一個構面下各項目間的一致性。Nunnally(1978)提出 Cronbach' s α 值係數高於 0.7，表示具有良好的信度，為高信度；係數介於 0.5~0.7 之間，則為可接受範圍；若低於 0.35，則屬於低信度，應予以刪除。

本研究之信度分析表如表 6 所示，三構面的 Cronbach' s α 值皆高於 0.7 之信度水準，其中又以「信任型組織氣候」的 Cronbach' s α 值最高為 0.887，顯示本研究信度水準與內部一致性均為可接受範圍。

表 6 各變數之間 Cronbach' s α 值

變數	問項題數	Cronbach's α 值
人力資本策略	8	0.738

信任型組織氣候	4	0.887
組織績效	3	0.830

四、 相關分析

本研究以 Pearson 積差相關分析來檢驗人力資本策略、信任型組織氣候及組織績效，各研究變項間的相關情形。一般而言相關係數介於 0 至 0.3 為低度相關；相關係數介於 0.3 至 0.7 之間為中度相關；係數介於 0.7 至 1 為高度相關。各變數與其構面之相關矩陣、平均數、標準差如下表 7 所示。

由表 7 可以得知，個變數間的相關係數皆在 0.3 至 0.7 之間，呈現中度相關，且各變數間的顯著性皆小於 0.01，代表具有顯著相關。

表 7 相關係數、平均數、標準差表

	平均數	標準差	(A)	(B)	(C)
(A)人力資本策略	3.52	0.56	1		
(B)信任型組織氣候	3.25	0.68	0.400**	1	
(C)組織績效	3.15	0.68	0.375**	0.488**	1

五、 驗證性因素分析

其目的在於檢驗模式中是否存有複雜變數，而路徑分析目的在估計各變數間模式路徑之關係，若無先透過驗證性因素分析檢驗複雜變數，則路徑分析進行時即可能受到複雜變數之影響，導致適配度不良或模式路徑不顯著之問題。

一般學者之建議卡方值 (Chai-square, χ^2)，CMIN/DF 之值能夠小於 5 即可，若能夠小於 3 則表示結果十分良好。配適度指標如 GFI、AGFI、CFI、NFI、TLI、CFI 皆大於 0.9 較佳；RMR、RMSEA、SRMR 越小越好，小於 0.5 較佳。

從表 8 修正指數報表中可以看出 B3 對於變數及構面之 MI 過高，表示該變數應屬於複雜變數，因此將 B3 問項先行刪除，重新進行模式適配的衡量。刪除後， χ^2/df 為 1.621，GFI、AGFI、CFI、NFI、TLI、CFI 皆大於 0.9，RMR、RMSEA、SRMR 皆小於 0.05，表示該數值都進入了可接受範圍。

表 8 外部招募、信任型組織氣候、組織績效驗證性因素分析修正衡量模式適配度指標

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMR	SRMR	RMSEA	NFI	TLI	IFI	CFI
初始	54.466	24	2.269	0.971	0.947	0.015	0.024	0.056	0.969	0.973	0.982	0.982
刪 B3	27.565	17	1.621	0.984	0.966	0.015	0.023	0.039	0.980	0.987	0.992	0.992

從表 9 修正指數報表中可以看出 B3、A21、A22 對於變數及構面之 MI 過高，表示該變數應屬於複雜變數，因此將 B3、A21 及 A22 問項先行刪除，重新進行模式適配的衡量。刪除後， χ^2/df 為 1.819，GFI、AGFI、CFI、NFI、TLI、CFI 皆大於 0.9，RMR、RMSEA、

SRMR 皆小於 0.05，表示該數值都進入了可接受範圍。

表 9 內部招募、信任型組織氣候、組織績效驗證性因素分析修正衡量模式適配度指標。

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMR	SRMR	RMSEA	NFI	TLI	IFI	CFI
初始	202.405	62	3.265	0.930	0.879	0.029	0.041	0.074	0.917	0.926	0.941	0.941
刪 B3												
A21	58.202	32	1.819	0.972	0.952	0.024	0.035	0.045	0.965	0.977	0.984	0.984
A22												

六、 假說驗證

本研究採用結構方程式 (SEM) 來驗證所提出理論架構之合理性，以及各變項間的因果關係，並使用 AMOS 統計軟體作為分析工具。本節共分為三部分：第一，先對本研究之模型進行整體的評估，利用多重指標來判定整個模型的適合度；第二，檢定變數間的路徑關係是否顯著，並驗證研究假說；第三，中介效果之驗證。

(一) 外部招募、信任型組織氣候、組織績效模式配適度檢定

根據表 10 結果顯示，模式適配評估皆符合標準，因此整體而言，用來驗證假設應是適當的。

表 10 外部招募、信任型組織氣候、組織績效配適度檢定表

統計檢定量	適度指標值	檢視結果數據	模式適配評估
Chi-Square/d.f.	<5 即可，<3 良好	1.930	是
RMR	<0.05 較佳	0.022	是
RMSEA	<0.08	0.048	是
SRMR	<0.05 較佳	0.0359	是
GFI	>0.9	0.980	是
AGFI	>0.9	0.960	是
NFI	>0.9	0.975	是
TLI	>0.9	0.981	是
CFI	>0.9	0.988	是
IFI	>0.9	0.988	是

(二) 內部招募、信任型組織氣候、組織績效模式配適度檢定

根據表 11 結果顯示，模式適配評估皆符合標準，因此整體而言，用來驗證假設應是適當的。

表 11 內部招募、信任型組織氣候、組織績效配適度檢定表

統計檢定量	適度指標值	檢視結果數據	模式是配評估
-------	-------	--------	--------

Chi-Square/d.f.	<5 即可，<3 良好	1.999	是
RMR	<0.05 較佳	0.034	是
RMSEA	<0.08	0.049	是
SRMR	<0.05 較佳	0.0489	是
GFI	>0.9	0.969	是
AGFI	>0.9	0.948	是
NFI	>0.9	0.960	是
TLI	>0.9	0.972	是
CFI	>0.9	0.980	是
IFI	>0.9	0.980	是

(三) 研究假說驗證

本研究提出三項關係假說，使用 AMOS 統計軟體進行路徑分析後，本研究變數之路徑分析結果彙整如表 12 所示。

表 12 路徑分析結果一覽表

路徑	路徑係數	t 值
外部招募→信任型組織氣候	0.562	6.478***
信任型組織氣候→組織績效	0.505	9.757***
內部招募→信任型組織氣候	1.570	3.645***
信任型組織氣候→組織績效	0.502	9.781***

由表 12 之結果可以看出，外部招募、內部招募與信任型組織氣候路徑關係顯著，表示外部招募、內部招募對信任型組織氣候有直接的影響；信任型組織氣候與組織績效的路徑關係顯著，表示信任型組織氣候對組織績效有直接的影響。

(四) 中介驗證

關於中介效果檢測，欲求結果精準度能有效提高，越來越多研究者建議以複製樣本 (resampling) 的統計方式進行。拔靴 (Bootstrap) 分析法就是一種被廣泛使用在資料來源未知及資料數量有限的情況下，重複抽取大量樣本資料的方法，因為它所提供的近似會比常用的極限近似來得精確。運用拔靴法檢測中介效果之統計顯著性時，乃是運用複製樣本所得到估計值之分配所建立的信賴區間，其判斷方式為在 $(1-\alpha)100\%$ 的信賴區間內不包含零，就表示在 α 的顯著水準下達到統計顯著。

本研究於驗證分析進行中介驗證，使用 AMOS 統計軟體執行拔靴法，複製 1000 個樣本，並使用偏差校正拔靴分析 (bias-corrected bootstrap analysis)，獲得此模型中每個參數的信賴區間，再根據上述原則判定其顯著性。

表 13 拔靴分析法結果一覽表

影響路徑	95%信賴區間	
	Lower	Upper
外部招募→信任型組織氣候	0.325	0.831
信任型組織氣候→組織績效	0.306	0.610
外部招募→組織績效	0.019	0.408
內部招募→信任型組織氣候	0.805	4.167
信任型組織氣候→組織績效	0.302	0.602
內部招募→組織績效	0.079	1.584

- 「外部招募→信任型組織氣候」路徑之 95%信賴區間為〔0.325,0.831〕，其中並未包含 0，顯示其路徑有顯著的直接效果，「信任型組織氣候→組織績效」路徑之 95%信賴區間為〔0.306,0.610〕，其中並未包含 0，顯示其路徑有顯著的直接效果，進一步觀察「外部招募→組織績效」路徑之 95%信賴區間為〔0.019,0.408〕其中並未包含 0，顯示其路徑有顯著的直接效果，故信任型組織氣候在外部策略與組織績效有中介效果。
- 「內部招募→信任型組織氣候」路徑之 95%信賴區間為〔0.805,4.167〕，其中並未包含 0，顯示其路徑有顯著的直接效果，「信任型組織氣候→組織績效」路徑之 95%信賴區間為〔0.302,0.602〕，其中並未包含 0，顯示其路徑有顯著的直接效果，進一步觀察「內部招募→組織績效」路徑之 95%信賴區間為〔0.079,1.584〕其中並未包含 0，顯示其路徑有顯著的直接效果，故信任型組織氣候在內部策略與組織績效有中介效果。

肆、結論與建議

一、研究結果

表 14 假說驗證結果一覽表

	假說描述	驗證結果
H1	人力資本策略對信任型組織氣候有顯著的關係	成立
H1a	人力資本策略之外部招募對信任型組織氣候有負向關係	不成立
H1b	人力資本策略之內部招募對信任型組織氣候有正向關係	成立
H2	信任型組織氣候對組織績效有正向影響	成立
H3	人力資本策略透過信任型組織氣候影響組織績效	成立
H3a	信任型組織氣候在人力資本策略之外部招募與組織績效中扮演中介角色	成立
H3b	信任型組織氣候在人力資本策略之內部招募與組織績效中扮演中介角色	成立

二、管理意涵

(一) 人力資本策略對於組織績效

在先前大多的研究中，對於人力資本策略之外部招募所描述幾乎都是沒有一套完整的人力資源管理系統，例如，沒有提供正式訓練、較少的工作保障以及對於工作說明沒有很明確等等，所以才會導致組織績效較差。但本研究結果發現，人力資本策略之外部招募對於組織績效呈現正向的顯著關係，這有可能就說明了，現在公司也開始重視內部無形資本的重要性，紛紛建立起了完整的人力資源管理系統，如果有一個良好且完整的人力資源管理系統，便可以降低新進員工的磨合期，更有效率地融入公司體系中。

(二) 信任型組織氣候對於組織績效

信任型組織氣候是組織成員具有對夥伴能力的信心，以及對夥伴良性意圖的信念(Lenard & Lane, 2003)。當組織內發展出親近且溫暖的人際關係，在此氣氛之下，組織成員會建立起信任感，並透過正向的思維相互合作。由於過去與組織氣候相關之研究，較少探討信任型組織氣候之影響力，故本研究特別探討信任型組織氣候對組織績效之影響。

本研究發現信任型組織氣候在人力資本策略與組織績效中存在中介效果。然而越來越多的金融行業以組織績效作為考量，透過對組織成員的信任以達到公司之目標，因此，在管理實務上可利用組織氣候的可塑性，導入信任型組織氣候之思想及方案，使員工對同事建立起信任機制，以提高整個組織的績效，並降低員工投機行為、提升員工留職的可能。

(三) 人力資本策略透過信任型組織氣候對於組織績效的影響

對於現今的組織而言，其最重要的資產即是底下的員工，也是現今企業競爭力的關鍵所在，因此現在有許多企業紛紛秉持著，員工就是企業最大的資產，贏得顧客的信任之前，必須先贏組織內員工的忠誠信任。

本研究發現當一個組織若能培養出信任的氛圍與氣候，當組織內部充滿高度「內部信任」氣候時，不論員工進入組織的管道是從外部或者是內部管道，都能讓員工以及整個組織的績效表現提升，也就是說讓員工察覺到同事對於其的支持及信任，能使他們更願意投入心力於工作中，進而影響其工作之動力，更盡心盡力的達成企業經營的目標，假若能形成一套良好的機制，便能使員工免於畏懼裁員，更使企業與組織績效提高，達成員工與組織的雙贏局面。

三、 研究限制與建議

(一) 本研究之對象鎖定金融服務業：而問卷實際發放則是以大台北地區為主，樣本無法完整反映母體情況。因研究樣本會因不同產業、地區、營業單位故研究而

對題項產生不同的作答結果。建議未來研究可擴大至不同產業、不同地區營業單位，又或者使用其他不同研究方式，進行更廣泛地研究，相信會更有實用性。

(二) 本研究採用問卷調查法進行實證分析，容易受到受訪者主觀意識影響，較不易深入得知其內在的意涵，進而可能造成推論誤差。建議未來研究可增加質化研究方法，例如：訪談、企業個案研究等，使研究更趨完善，亦使研究結果更適實務所需。

(三) 信任型組織氣候之構面種類繁多，例如，對公司之信任、對主管之信任等，本研究僅以組織內部信任為主，仍不足以概括整個信任型組織氣候之範圍及特徵，因此建議未來研究可以增加其他構面進行分析，並加以探討。

參考文獻

- 吳秉恩(1999)。分享式人力資源管理—理念、程序與實務，翰蘆出版社。
- 林鈺琴、蕭淑月、何慧清(2005)。社會交換理論觀點下組織支持、組織知識分享行為與組織公民行為相關因素之研究-以信任與關係為分析切入點，人力資源管理學報，5卷1期，頁77-110。
- 邱宏正(2007)。非營利組織的組織氣候、組織信任、組織績效之關聯性研究—以台灣地區國際扶輪社為例，國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理在職專班碩士論文。
- 湯仲傑(2013)。多層次傳銷組織信任、領導風格、組織態度、組織承諾之研究-以臺灣地區傳銷人員為例。國立成功大學經營管理研究所碩士論文。
- 戴至中、袁世佩譯，Haig R. Nalbantian, Richard A. Guzzo, Dave Kieffer & Jay Doherty, (2004)。革新人力資本策略，台北：麥格·爾希羅。
- 顏曼婷(2014)。企業倫理、綠色管理、品牌形象與組織績效關係之研究—以台灣麥當勞餐廳為例，國立屏東教育大學教育行政研究所碩士班論文
- Anderson, James C. and James A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, 54 (January), 42-58.
- Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989), "Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms," *Annual Review Sociology*, 15, 97-118.
- Campbell, J., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., & Weick, K.E.(1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*, New York: McGraw- Hill.
- Cook, J., & Wall, T. (1980), "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Delery, J.E.&Doty,D.H. (1996).Modes of theorizing in strategic human resources management: test of Universalistic, contingency, and configurational performance prediction. *Academy of Management Journal*,. 39, 802-835.
- Dessler, Gary (1999). *Essentials of human resource management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). *Human Resource Strategies and Firm Performance :what do we know and where do we need to go?* *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 656-670.
- French, C., & Seward, F. (1983), *Impetus for action: a cultural analysis of justice and*

- organizational citizenship behavior in society. *Administrative Science Quarterly*, 421-434
- Galford, R. & Drapeau, A. S. (2003). The enemies of trust, *Harvard Business Review*, 81(2), 88-95.
- Golembiewski, R. T. & McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in group process. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of group process* (pp.131-185). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hatten, K. J., & Hatten, M. L. (1987). Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barrier and Contestability, *Strategic Management Journal*, 8, 329-342.
- Herzog, V. L. (2001), "Trust building on corporate collaborative project teams," *Project Management Journal*, 32(1), 28-37.
- Jennifer, C., Charles, O., & Victoria, C. (2005). Cisco system: developing a human capital strategy. *California Management Review*, 47(2), 137-167.
- Lenard C. Huff & Lane Kelley (2003), *Trust formation in collectivist and individualist societies*, Manoa : University of Hawaii .
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. McGraw-Hill, New York.
- Litwin, G. H. , & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organization Climate* .Boston: The President and Fellows of Harvard College.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- McAllister, D. J. (1995), "Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization," *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McGill, M., Slocum, J. (1994). *The Smarter Organization: How To Build A Business That Learns And Adapts To Marketplace Needs*. New York: John Wiley & Sons.
- Miler, S.M. (1990), "The strategic management of technological R & D – an ideal process for the 1990's", *International Journal of Technology Management*, 5(2), 63-153.
- Milkovich, D., & Boudreau, C. 1997. *Human resource management* (8th ed.). Chicago Irwin, 361.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Schneider, B., & Hall, D. T. (1972). Toward specifying the concept of work climate: A study of roman catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56(6), 447-455.
- Shih, H., Chiang, Y., & Chen, T. (2012), "Transformational leadership, trusting climate, and knowledge-exchange behaviors in Taiwan, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1057.
- Smith, J., Brock, & Barclay, Donald, W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61(1), 3-21.
- Snell, S.A. & Dean, J.W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35, 467-504.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches", *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Youndt, M.A. & Snell, S.A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.