

一個整合人力資源、組織脈絡與持續性競爭 優勢的策略性人力資源管理架構： 資源基礎觀點

A INTEGRATED FRAMEWORK OF HUMAN RESOURCE, CONTEXT OF ORGANIZATION AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESOURCE-BASED PERSPECTIVE

林建煌

國立中央大學企業管理系

黃同圳

國立中央大學人力資源管理研究所

莊世杰

朝陽科技大學企業管理系

Chien-Huang Lin

Department of Business Administration

National Central University

Tung-Chun Huang

Department of Human Resource Management

National Central University

Shin-Chieh Chuang

Department of Business Administration

Chao-yang University of Technology

摘 要

以資源基礎理論所發展出來的策略管理模型逐漸被學術與實務所重視，該理論主要的論點在於公司以資源為基礎是否能成為競爭優勢的來源，本文以此架構探討兩個課題。第一，人力資源是否為持續性競爭優勢的來源，本文以資源基礎的觀點指出人力資源是符合能為公司創造價值、稀少性、不可替代性、不可模仿性等持續性競爭優

* 作者們衷心感謝匿名審查委員們的細心審閱與諸多寶貴意見。

勢的條件。第二，以人力資源為持續性競爭優勢來源的架構是否會隨著組織的組織結構、規模、技術與策略而有所不同。最後以上述兩點提出一個以資源為基礎的人力資源與持續性競爭優勢的關係架構作為策略性人力資源的一個探索性研究的架構。

關鍵詞：人力資源、持續性競爭優勢、資源基礎觀點

ABSTRACT

The primary purpose of this article is to propose a framework of strategic human resource management (SHRM) in based resource-based view. First, we discuss why human resource is a source of sustained competitive advantage, because it fit the criteria that they include valuable, rare, inimitable and non-substitutable. This part in this framework primarily cite Wright et al. (1994)'paper. Second, we adds some moderators that include organizational contextual variables of technology, organizational structure, size and strategy to discuss whether effect of human resource as a source of sustained competitive advantage vary with these variables. Final, we mentions four propositions to provide further empirical research.

Key words: human resource, sustained competitive advantage, resource-based view

壹、緒論

自 1984 Wernerfelt 提出 “一個以公司資源為基礎的觀點” 作為策略管理的架構後，此一觀點漸漸形成重要的策略理論，並成為近 20 年來策略管理文獻中重要的論文 (Wernerfelt, 1995)。這也使得過去以產品為基礎的單一架構分析 SWOT 分析 (強勢、弱勢、機會與威脅) 漸漸轉移分析公司競爭優勢來源，此一探討被視為比以產品為基礎的分析更為深入與重要 (Priem & Butler, 2001)。

根據學者指出一個公司所能創造出

持續性競爭優勢的資源包括有：資訊技術 (Mata, Fuerst & Barney, 1995; Powell, 1997) 策略規劃 (Michalisin et al., 1997; Powell, 1992a) 組織的策略聯盟 (Powell, 1992b) 人力資源管理 (Flood et al., 1996; Lado & Wilson, 1994; Wright & McMahan, 1992) 誠信 (Barney & Hansen, 1994) 組織文化 (Fiol, 1991) 管理技能 (Powell, 1993) 高階管理能力 (Castanias & Helfat, 1991) 等。其中又以人力資源管理被視為創造持續性競爭優勢較為容易與具體的資源。主要有兩個理由：(1)人力資源不會過時的問題。(2)人力資源可因技術產品與市場的不同而轉換。科技有可能過時，但公司獲得具有高認知能力水準的員工，施予固定

的科技知識訓練，將可確保資源不會過時 (Wright et al., 1994)。另外人力資源又同時具有資源稀少，不可模仿與不可替代性等維持持續性競爭優勢的來源，因此本篇文章首要提供人力資源管理與持續性競爭優勢的一個理論性架構。

另外以資源為基礎所發展的策略人力資源管理理論近十年至今尚未受到理論與實務所採用。儘管 Henderson and Cockburn (1994) 以核心元素作為資源基礎的競爭力，驗證出擁有稀少性要素的公司較有較高的生產力。Makadok (1999) 以市場佔有率作為依變項亦有相同的結果。但 Priem and Butler (2001) 認為以資源為基礎的策略模型說法是一種套套邏輯 (tautology)，是一種僅能在理論上說得通但缺乏實証上與實務上的執行。既然實証上得到驗證支持，但在學術上理論建構與實務仍有所疑慮，這不禁使我們懷疑脈絡 (context) 與情境因素可能是問題的一部份 (Johns, 1993; Murray & Dimick, 1978)，這些干擾因素 (moderator) 可能是策略性人力資源管理長期未被支持的因素來源，因此本文的第二個目的在於探討以人力資源作為持續性的競爭優勢，所必須考慮組織的各項情境因素。

貳、文獻探討與理論架構

一、人力資源與持續性競爭優勢

(一) 公司的資源基礎觀點

學者指出公司內部資源是競爭成功的決定因素 (Penrose, 1959)。要了解公司資源基礎理論首先要認識資源、競爭優勢與持續性競爭優勢。

1. 在資源基礎觀點內的資源

根據 Wernerfelt (1984) 認為資源是指「在公司內任何可能成為公司強勢或弱勢的事物...，這些有形資產與公司半固定綁在一起。」Barney (1991) 進一步擴大這樣的定義：「資源包含所有資源、能力、組織過程、公司屬性、資訊、知識等，這些資源為公司所掌控，使得公司得以孕育與執行那些改進效率與效能的策略。根據 Barney 的論點資源被分為三類：實體資本資源 (Physical capital resource)、人力資本資源 (Human capital resource) 及組織的資本資源 (Organization capital resource)。其中實體資本係指公司有形資源如公司的廠房、設備、技術與地區位置。

人力資本資源係指公司之管理者與員工的個人經驗、判斷與智慧。而組織資本是指公司內部的組織結構、規劃、控制、協調系統與其他相關的組織或成員的非正式的關係 (Wright et al., 1994)

2. 競爭優勢

Barney (1991) 認為競爭優勢是指能使公司執行一個可以創造價值的策略並且現有或潛在的競爭者不能立刻執行此策略的能力。這樣的競爭優勢意謂著公司的資源必須具有異質性與不可移動性 (immobility)。

3. 持續性的競爭優勢 (Sustained competitive)

Lippman and Rumelt (1982) 認為光有異質性與不可移動性的資源其競爭力是維持不久的，要有持續性的競爭優勢只有當其他公司無法複製競爭優勢的利益時才可能發生。因此競爭優勢不可能被視為一具有持續性的競爭優勢除非競爭者停止複製這些優勢 (advantage) 而擁有持續性的競爭優勢的資源必須同時具備(a)資源必須對公司產生正面價值；(b)在既有的或潛在的競爭者中資源必須是稀少的；(c)資源必須是無法完全模仿；(d)對競爭者而言資源不可以用其他資源取代。

具有持續性競爭優勢資源可能包括資訊技術 (Mata, Fuerst & Barney, 1995; Powell, 1997)、策略規劃 (Michalisin et al., 1997; Powell, 1992a)、組織聯盟 (Powell, 1992b)、人力資源管理 (Flood et al., 1996; Lado & Wilson, 1994; Wright & McMahan, 1992)、信任 (Barney & Hansen, 1994)、組織文化 (Fiol, 1991)、管理技能 (Powell, 1993)、高階管理技能 (Castanias & Helfat, 1991) 等要素。其中人力資源可能具有 Barney 所定義持續性競爭優勢資源所具備之條件：不可替代、不可模仿及稀少性的資源 (Wright et al., 2001; 胡明月, 2000; 趙寶珍, 2000; 謝宗宏, 1994)，所以本研究將集中於探討人力資源管理作為持續性競爭優勢來源的一些課題。

(二) 人力資源為公司的資源

前文提到人力資源可能是潛在持續性競爭優勢來源、所以人力資源的概念與定義的釐清就相對重要。人力資源的定義為：「在公司控制之下直接僱用關係的人力資本庫」。另一定義為人力資

源措施 (human practice)、它是指能導引這些資本達成組織目標的組織活動稱之 (Wright et al., 1994)。此一兩種定義隱含兩種人力資源狀況：

1. 人力資本庫

人力資源包括擁有組織中個人的知識 (Knowledge)、技能 (Skill) 與能力 (Ability) (KSAS) 的總合，其中知識所指的是員工所知為何 (what you know)，是來自個體、工作、組織及環境的知識；而技能則是指員工能勝任什麼 (what you can do)，泛指員工所具備的技術性技能 (technical skills)、人際性技能 (human skills) 及概念性技能 (conceptual skills)；而能力則是指員工所具備的創新、快速果決的決策能力等異質化能力。Flamholtz and Lacey (1981) 及 McKelvey (1983)，認為人力資源所稱的人力資本庫應該是指員工的各種技能，一個組織通常會具有各式各樣技能的員工，則稱為人力資源或人力資本庫。在人力資本庫中，個人的技能、知識與能力是比利用這些資本庫的人力資源措施還來得重要。

2. 人力資源措施

人力資源措施將人力資本庫加以利用的活動稱之。這些活動被稱之為另一種人力資源。此一認知的基本假設為，人力資源管理是如何有效地利用KSAS，若不將資源加以引導，資源將不會對公司產生任何價值 (Wright et al., 1994)。因此，上述的前提下，有許多的策略性人力資源管理研究偏重於了解員工行為的引導在策略與績效之間關係，而非員工技能 (Jackson, Schuler & Rivero, 1989;

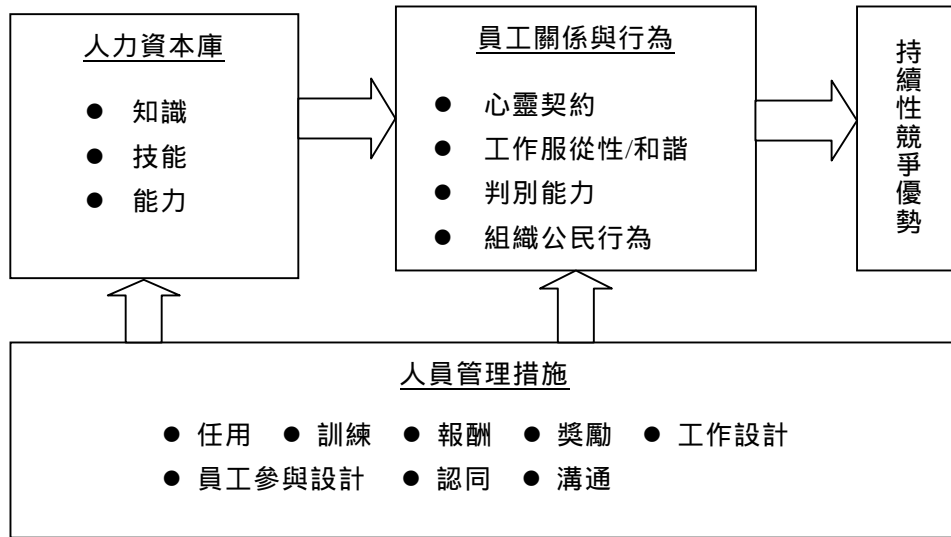


圖 1 策略性人力資源管理模型的要件 (Wright et al., 2001; Wright et al., 1994)

Schuler & Jackson, 1987)。

在本文中主張人力資源必須包括兩個部份人力資本庫與人力資源管理措施。根據 Wright et al. (2001) 所提出的一個策略性人力資源管理的模型中明確指出，一個良好的策略性人力資源必須包括上述的兩個重要要件，員工的技能也就是人力資本庫是必要條件，而人力資源管理措施是充分條件，兩者缺一不可，該模型指出唯有同時擁有兩者才能產生良好的「員工關係與行為」(employee relationships and behaviors)，圖 1 則顯示其關係。

(三) 持續性競爭優勢要素與人力資源管理

根據資源基礎理論觀點，一個擁有持續性競爭優勢的資源必須具有下列條件：它必須能為公司創造價值、不可被模

仿、不可被替代、稀少的等條件 (Barney, 1991)，因此以下將集中探討人力資源是否能符合這些條件。

1. 人力資本資源是有價值

首先，假如人力資源是持續性競爭優勢的來源，必須是能為公司提供價值。Steffy and Maurer (1988) 指出「公司特定人力資本理論 (Hashimoto, 1981; Mangan, 1983)，提供一個檢驗人力是否能創造價值的工具。」他們進一步指出，勞動的需求與供給本質上都是異質的 (例如在需求上，不同的工作公司會要求不同的技能；在供給上，每個人有不同的技能)，這表示每一個人應有找得到發揮所長的工作，而每一個工作應該有人可以勝任。而在每一個工作都有人力可以勝任的假設下，代表人力是具有將投入轉換成產出的能力，這個部分

稱之為價值。傳統上將價值概念化應用在人力資源的例子較為困難，近年來轉而利用效用分析評估。較為著名為 Schmidt et al. (1979) 所提出的效用方程式作為評估人力資源對財務價值的效用衡量如下：

$$\text{Utility} : \left[(N) (t) (r) (Z) (\text{SDr}) \right] - C$$

N：僱用人數

t：平均僱用年資

r：徵選方式與工作績效關係係數

Z：這些預測變數的標準化後的平均分數

SDr：以金錢衡量工作績效標準差

C：徵選系統的成本

Boudreau and Berger (1985) 擴大 Schmidt 的模型，進一步透過兩個途徑證實人力資源的價值：(a) 明確的計算出人力資源(工作員工)為公司所銷售價值，這個銷售價值呈現出在公司的生產流程中，人力資源所能增加的價值；(b) 其次在 Boudreau and Berger 的模型中，以金錢為價值的單位可以讓公司容易追蹤員工的離職與新進員工在價值的創造的差異 (Steffy & Maurer, 1988)，因此整體來說從效用分析來看與統計分析 (Hitt et al., 2001) 來看人力資本資源是具有創造公司價值能力。

2. 人力資本資源是稀少的

第二項持續性競爭優勢來源的條件為資源是稀少的。Steffy and Maurer (1988) 主張人力的供給與需求的假定

是人力是同質的不是稀有的，所以才會有超額供給存在(因為如果是異質就不可能隨時找人替代也就不會有失業的情況)，人力基本上不是稀有的，員工具具有相同技能水準。事實上科學管理學派便要求員工的技能與工作績效是無關的，工作績效只與員工是否執行具科學動作有關。Campion (1988) 則發現科學管理文獻中工作的設計均要求加以簡化，使得執行這些工作是不需要什麼技能。這樣的設計也使得技能與績效是無關的，因此人力資源可能被視為是商品而非稀少的資源。

但相反地，如果要求工作的效能必須是突出的，則技能異質性是必要的。而技能應該是一個常態分配，例如認知能力便是一個例子 (Hunter & Hunter, 1984; Schmidt et al., 1979) 常態分配表示是一個異質性有高有低，大部份的人均集中於平均水準上下，一個擁有高認知能力的人力資源其資源稀少的，因為它是位於常態分配的極端位置。因此當組織擁有高程度的認知能力的員工將比擁有較低程度認知能力員工的競爭者會創造更多的價值。因為在一個資源有限下一個公司獲得高人力資本資源(高認知能力)，則競爭者將無法獲得這樣的好處，因此公司則具有較多的競爭優勢。

3. 人力資本資源是不可模仿的

一個具有持續性競爭優勢的資源第三個條件是不可模仿。就資源而言競爭者要模仿，同時必須存在兩個要素。(a) 競爭者必須能很正確地確認競爭優勢的來源；(b) 競爭者必須能正確地複製人力資本資源庫與這些資源庫發揮功能所存在的條件才可行。就人力資源而言，它具有

下列條件，以致於不能符合上述複製要素。

1. 獨特歷史因素、因果模糊性及社會複雜性

(1) 獨特歷史因素 (unique histories) :

每一個公司都有自己的獨特的文化與規範的發展 (Sathe, 1985)，在這種文化的沿革下，人力資本資源亦會產生特殊的特質，人力資本資源會隨著文化的形成慢慢建立出具有協調合作的工作文化，擁有這樣工作文化的工作力，才有可能達成組織所設的目標。並且這種文化競爭者是很難複製的，因為每一家公司的文化不盡相同，所以人力資本資源必也有所不同，縱使有心複製亦要花費相當高的成本。

(2) 因果模糊性 (Causal ambiguity) :

人力資源具有不可模仿性，第二個因素是因為它擁有因果模糊性。團隊生產是這種例子的典範。Alchian and Demsetz (1972) 定義團隊生產為(a)使用多種人力資源；(b) 產品不是個別單獨生產再將它組成而成的。由於它並非由個別生產後再組合而成，因此很難認定其競爭優勢的來源，無法將之拆開再組合，找出真正的因果關聯性，這便是因果模糊性。

(3) 社會複雜性 (Social complexity) :

社會複雜性可能是因為特定交易的關係所造成，並且這種關係可能保證獲得持續性的競爭優勢。例如公司的某位關鍵人員與客戶的採

購因長期的合作關係形成一個重要的人際關係，這類網路關係可能包括一大群的行銷、生產、配送等人員。這種網路關係形成來源是因為擁有特定的人力資本資源形成的 (Becker, 1964)。並且此一關係會形成持續性競爭優勢。

假如競爭者能精確的認定其歷史因素的來源、交互作用、活動與關鍵的人員，則來自於文化、團隊生產特定交易的人力資本所產生的持續性競爭優勢是有可能被複製的。但可惜的是不同的公司有不同情況，就如同實驗室研究與田野研究的差別。複製不是不能達成就是成本太高，因此人力資源所具有的獨特歷史因素、因果模糊與社會複雜等因素是造成競爭者無法複製的因素，也是持續性競爭優勢的來源。

2. 資源不可移動性和人力資源

另一個無法被複製的因素是不可移動性，由於人力資源具有獨特歷史因素，因果模糊性及社會複雜性等因素，使得競爭者難以加以模仿。那競爭者是否可以透過挖角方式獲得持續性的競爭優勢？下列兩個理由足以說明人力資源的移動是困難的：

(1) 高的交易成本 (Abelson & Baysinger, 1984) :

對工作者而言要適應新的工作職位的各種狀況所需要的成本相當高，他們會衡量新工作是否會比現有工作為佳，並且亦需評估未來可能職務的調動與遣散所造成的成本。這些成本是以影響工作者是否輕易離開既有公司。

(2) 獨特歷史因素：

高薪挖角整個團隊縱使可獲得因果模糊與社會複雜性兩個決定性的因素，但團隊的效能依舊還是部份決定於獨特歷史因素或與其他團隊關係（Alchian & Demsetz, 1972）極端地說若要僱用團隊那必須僱用整個工作團隊，並且其工作力的效能與組織的資本或實體資源是有關，因此縱使具有相同一樣的狀況，其績效不見得會相同。

(3) 人力資本資源是不可替代的：

最後決定人力資源為持續性競爭優勢來源最後因素是不可替代。人力資源具有兩種特色：(a)不會過時；(b)可以隨著技術產品或市場的改變而變換其資源價值。雖然技術的改變是如此快速，但人力資源是相當一般性的。例如公司擁有一個具有高認知能力的員工，如果能持續性的進行技術的訓練可確保資源不會過時，並且認知能力這項資源可轉換性很高可橫跨技術產品與市場，Pearlman（1981）發現人們即使面對不同的工作環境時，擁有高認知能力的人，其工作依然獲得高績效，不會因為情境的不同而有所不同。可見人力資源的可維持性與適應性相當高。

事實上，人力資源在短期間被其他資源所取代是可能的，但取代的資源是不會有任何競爭優勢的，因為如果取代的資源不是稀少的不可模仿的或不可取代的，則取代後的資源將被模仿而失去其競爭優勢。例如 A 公司擁有高能力的員工並且對組織擁有高忠誠度，此一資

源為該公司持續性的競爭優勢。假如競爭者 B 公司發展一項新技術；所造成的生產力高於 A 公司的高能力員工的生產力，那這項技術會有忠誠度嗎？假如技術能被模仿（像是公司簡化市場採購技術），A 公司亦可購買此一新技術，而人力資源將再成為一個競爭優勢（Wright et al., 1994），因此只有資源是有價值稀少的及不可模仿與不可替代其資源才會有意義。

二、人力資源與組織脈絡的關係

前文說明了，以人力資源作為持續性競爭優勢的來源，它包括人力資源符合具有價值性、稀少性、不可模仿性及不可移動性等特質。接著這一節將討論人力資源與組織脈絡對持續性競爭優勢之間的關係。

（一）人力資本資源與技術

技術是指將投入轉換成產出的一個過程。這個過程的分類有許多種，包括以生產系統的技術複雜程度（technological complexity）（區分為：單位、批量與連續生產）（Woodward, 1965）、系統所需的知識類型（Hulin & Roznowski, 1985）、工作任務是變化性與可分析性（Task Variability and Task Analyzability）（區分為：例行性（routine）、技術性（engineering）、專門性（craft）及非例行性（nonroutine），（Perrow, 1967）及任務與人員相互依賴鏈結性（區分為：長鏈結（long-linked technology）、中等鏈結（mediating technology）及緊密鏈結（intensive technology）、（Thompson, 1967））。這

些分類中以 Perrow 的模型最廣泛被分析與應用。它是將工作技術在連續帶上分為例行性工作到非例行性工作，本文沿續過去的研究以此模式作為分析架構。

以人力資本資源來看人力資源與技術層次之間的關係。當公司的技術系統是處於例行性、傳統性或連續性生產的技術時，所需的人力資源的多樣性並不高。此一情況的人力資本庫的人力狀況接近同質性。因為一個連續生產例行性的技術代表許多工作都被標準化及正式化，有明確的工作原則與方法，員工只要依據規定進行，則工作績效就會產生。員工的技術在此情況並不重要，所以並不利於發展高品質的人力資本庫。Snell and Dean (1992) 發現 512 家製造公司中使用傳統技術的公司比使用 AMT 公司較少可能採取選擇性僱用，廣泛性訓練，發展評核以及表面上公平報酬。Clark (1993) 亦有類似發現。相反地如果公司的技術系統是屬於傾向非例行性的工作技術或不可預測的工作任務，則較傾向發展高品質的人力資本庫，在此一情況下組織需要多樣性的人力需求，因為任務的高度不確定公司必須儲備各種不同的人力以應付許多突發的狀況，因此公司需要發展高度異質性的人力資本庫。例如 Hitt et al. (2001) 以法律事務所為例，即發現高品質的人力資本庫對於專業的工作任務組織如法律事務所，是有助於績效提升。另外 Jackson 發現彈性特殊化公司較大量生產公司更能以績效決定薪資與訓練需求。這表示當公司的工作任務是屬於非例行性技術時，則公司會比較傾向使用較佳措施建立人力資本庫，因此本研究第一個命題為：

命題一：當公司的生產技術系統是屬於非例行性技術時，將會比生產技術系統是屬於例行性技術更適合以人力資源作為持續性的競爭優勢。

(二) 組織結構與人力資源

組織結構描述個人以及部門間任務與責任的分配與指派正式報告關係的本質與方法 (Child, 1977)，一般組織結構的區分可分為功能式、產品型事業部、地區型與矩陣式組織結構，不同的型式的起因於內外力量所導致包括技術需求、組織成長、環境動亂以及公司的策略 (Randolph & Dess, 1984)。因此各種型式結構的 HMR 的執行與設計是有所不同的。本質上功能別的人力資源措施較為接近一般傳統的作法，均以個人為基礎的設計包括招募徵選與工作設計等 (Van Sluijs et al., 1991)，而矩陣式的組織結構其工作設計較偏向以團隊為基礎的設計其人力資源措施亦偏向以團隊為基礎包括獎酬、訓練等。

當公司的組織結構偏向以團隊為基礎的任務設計時，則適合以人力資源作為持續性競爭優來源。以團隊為基礎的組織結構容易形成因果模糊性與社會複雜性，使得競爭者不容易模仿縱使模仿亦要付出較高的成本，並且以團隊為基礎的公司會產生較佳的信賴度與忠誠度 (Jackson et al., 1994)，如此一來資源的不移動性的特質增加，有利於建立持續性競爭優勢。

反之當公司以個人或功能別為導向的組織結構設計，則較容易被競爭者加以模仿，因為要建立因果模糊性與社會

複雜度是較為困難。並且資源的移動也比較容易，不易維持資源的留任。因此本研究第二個命題為：

命題二：以團隊為基礎的組織結構的組織，例如：矩陣式組織，會比以個人或功能別為基礎的組織，例如功能別組織，更適合以人力資源作為持續性競爭優勢來源。

(三) 策略與人力資源

有關公司策略類型相當豐富，其中有兩種是最常被引用的，包括 Miles and Snow(1978)及 Porter(1985)。Miles and Snow 將組織策略分成三種：探險型 (prospectors)、分析型 (analyzer) 與防禦型 (defender)。探險型主動尋求新產品與市場，追求成長者；分析型亦追求成長，但焦點集中於內部新產品發展而非開發新市場；而防禦型以高數量低成本的方式尋求相同有限的產品線。在人力資本庫與工作任務亦有差異，由於探險型策略是以開發新市場為主，面對市場需求與風險較高，市場中大部份以領導廠商自居，因此為符合市場需求，工作內容與任務類型必須具備多樣性技能不斷的開發新產品，所以所需要的人力資源資本庫偏向以多樣化技術為主，另外由於所面對的環境極度的不確定性，工作設計無法標準化必須以團隊作為運作的內容，因此建立因果模糊性與社會複雜度較為容易，所以在人力資本庫與人力資源措施兩方面均適合以人力資源成為持續性競爭優勢來源。

反之防禦型的策略則以低成本規劃經濟為最高指導原則，為了追求低成

本，工作流程設計必須傾向標準化與正式化，以降低任何可能浪費的活動，這樣的設計間接使得工作內容要求工作技能不需過高，個人的技術、能力與工作績效是無關的，因此建立人力資本庫亦自然傾向同質性的。另外為了追求最低成本，並且在個人技能與工作績效無關的前提下，公司自然不願意花費較高成本購買高級人力，因此人力資源品質無法達到最佳。

命題三：當公司採取的是探險型策略，會比採用防禦型策略，更適合以人力資源作為持續性競爭優勢來源。

(四) 公司規模與人力資源

組織規模大小與人力資源管理是有直接關係的 Jackson and Schuler (1995)。特別是與小型公司比較大型組織更有可能(a)採用適當的程序生產 (Dobbin et al., 1988)；(b)採用員工投入措施 (Lawler et al., 1992)；(c)合乎邏輯思考的招募與訓練發展並且有較高的內部升遷 (Baron et al., 1986; Ferris et al., 1992)；(d)支付較高的薪資與福利 (Saari et al., 1988)；(e)透過紅利及長期誘因的使用來支付員工於風險的承擔上。

簡單地說規模較大的組織擁有較多的資源進行建立高品質與多樣化技能的人力資本庫，而小規模的組織通常是處於草創期未必有較多資源在這項資源的投資，因為草創期組織資源有限，會將大部份資源集中在市場開發上，並且小組組織亦較不易吸引高品質的人力，所以本研究的第四個命題為：

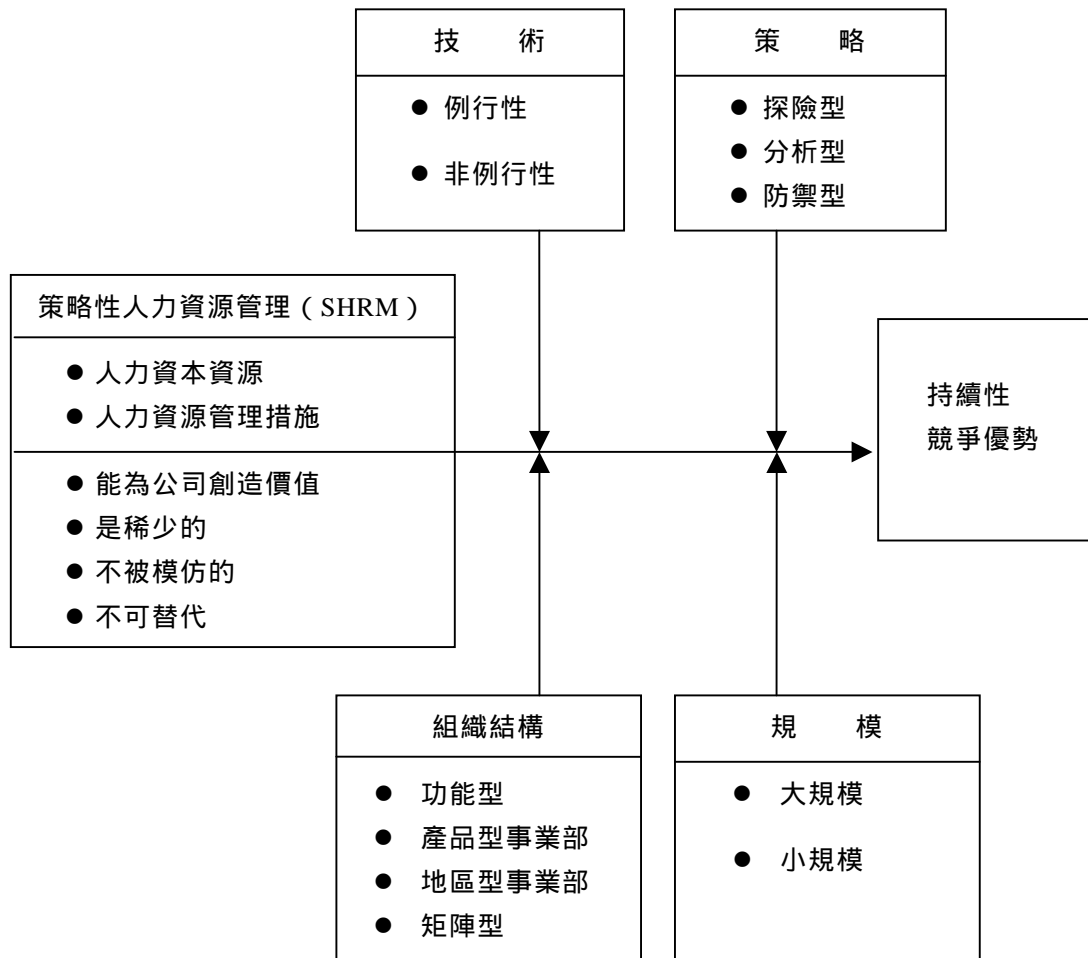


圖 2 人力資源、組織脈絡與持續性競爭優勢關係架構圖

命題四：一個規模較大的組織相較於規模較小的組織適合發展以人力資源作為持續性競爭優勢來源。

圖2為本文主要討論的理論架構，共分成兩個部份。第一部份，從資源基礎觀點探討人力資源管理是否為持續性競爭優勢的來源，在此部份我們主張人力資源是符合持續性競爭優勢所要求的條件，包括資源必須是有價值的、稀少的、不可模仿的與不可替代的。尤其人力資源擁有獨特的歷史因素、因果模糊性與社會複雜，這是造成競爭者無法複製的重要因素。另外競爭者可能利用挖角行動，將人力資源加以轉移，但由於人力資源擁有兩個特性

參、結論與研究建議

一、一個以資源為基礎策略性人力資源架構

使得這項資源的可移動性變得很低，包括 (a)人力資源移動有高的交易成本；(b)因為有因果模糊與社會複雜，使得人力資源移動變得非常困難，這兩項因素是人力資源低移動性主因。因此人力資源可被視為一項持續性競爭優勢的來源。第二部份為圖2中的干擾變數影響，主要以探討人力資源作為持續性競爭優勢的來源其效果是否會隨著組織脈絡的不同有所不同。在這個架構中探討4個方向：(1)非例行性技術系統的組織比例例行組織更適合發展以人力資源作為競爭優勢的來源；(2)規模大的組織比規模小的組織更適合發展以人力資源作為競爭優勢來源；(3)以團隊為主要的組織結構的組織比以個人為主的組織結構的組織更適合以人力資源作為競爭優勢的來源；(4)以創新探險的經營策略比以防禦型的經營策略的組織更適合以人力資源作為競爭優勢來源。

二、未來研究課題

Priem and Bulter (2001) 認為資源基礎理論是一種套套邏輯的觀點，他們批評最甚的是在於缺乏強而有力的實証研究，雖然 Barney 在 2001 的研究指出多項的實証證據，但依然欠缺資源稀少性、不可替代與不可模仿性的效度認定，因此未來的研究依然應著重於資源效度的檢測。另外本文所提出的 4 個命題可作為未來在人力資源與持續性競爭優勢的干擾變項之探討。

肆、參考文獻

一、中文部分

1. 胡明月(2000), 公司資源與競爭策略關係之研究——以高雄地區在公關顧問公司為例，國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。
2. 趙寶珍(2000), 策略性人力資源僱用構築之探索性研究——以某海運公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 謝宗宏(1994), 知識資源乃組織競爭優勢之關鍵因素的探討——採資源基礎觀點，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。

二、英文部分

1. Abelson, M. & Baysinger, B. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. Academy of Management Review, 9, 331-41.
2. Alchian, A. & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. American Economic Review, 62, 777-85.
3. Barney, J. B. & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. Strategic Management Journal, 15, 175-190.
4. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17, 99-120.
5. Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful

- perspective for strategic management research? Yes. Academy of Management Review, 26, 41-56.
6. Baron, J. N., Davis-Blake, A. & Bielby, W. (1986). The structure of opportunity: How promotion ladders vary within and among organizations. Administrative Social Quarterly, 31, 248-73.
7. Becker, G. (1964). Human capital. New York: Columbia University Press.
8. Boudreau, J. & Berger, C. (1985). Decision-theoretic utility analysis applied to employee separations and acquisitions. Journal of Applied Psychology, 70, 581-612.
9. Campion, M. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. Journal of Applied Psychology, 73, 467-81.
10. Castanias, R. P. & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. Journal of Management, 17, 155-171.
11. Child, J. (1977). Organization. New York: Harper & Row.
12. Clark, J. (1993). Managing people in a time of technical change: Conclusions and implications. In J. Clark (Ed.), In human resource management and technical change(pp.212-22). Newbury Park, CA: Sage.
13. Dobbin, F. R., Edelman, L., Meyer, J. W., Scott, W. R. & Swidler, A. (1988). The expansion of due process in organizations. In L. G. Zucker (Ed.), Institutional patterns and organizations: culture and environment(pp.71-98). Cambridge, MA: Ballinger.
14. Ferris, G. R., Buckley, M. R. & Allen, G. M. (1992). Promotion systems in organizations. Hum. Res. Plan, 15, 47-68.
15. Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. Journal of Management, 17, 191-211.
16. Flamholtz, E. & Lacey, J. (1981). Personnel management: Human capital theory and human resource accounting. Los Angeles, CA: Institute of Industrial Relations, UCLA.
17. Flood, P. C., Smith, K. A. & Derfus, P. (1996). Guest editors introduction-Top management teams: A neglected topic in strategic human resource management. Ibar, 17, 1-17.
18. Hashimoto, M. (1981). Firm-Specific human capital as a shared investment. American Economic Review, 71, 475-82.
19. Hendeson, R. & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? : Exploring firm effects in pharmaceutical research. Strategic Management Journal, 15, 63-84.
20. Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in

- professional service firms: A resource-based perspective. Academy of Management Journal, 44, 13-28.
21. Hulin, C. L. & Roznowski, M. (1985) Organizational technologies: Effects on organizations characteristics and individuals responses. Res. Organ. Behavior, 7, 39-85.
22. Hunter, J. & Hunter, R. (1984). Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance. Psychological Bulletin, 96, 72-98.
23. Jackson, S. E., May, K. E. & Whitney, K. (1994). Understanding the dynamics of diversity in decision making teams. In R. A. Guzzo, E. Salas, (Eds.), In team decision making effectiveness in organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
24. Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. Annual Review of Psychology, 46, 237-264.
25. Jackson, S. E., Schuler, R. & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. Personnel Psychology, 42, 727-86.
26. Johns, G. (1993). Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: Lessons from organizational innovation. Personal Psychology. 46, 569-91.
27. 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.
28. Lawler, E. E. ., Mohrman, S.A. & Ledford, G. E. (1992). Employee involvement and total quality management: Practices and results in fortune 1000 companies. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
29. Lippman, S. & Rumelt, R. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. Bell Journal of Economics, 13, 418-38.
30. Makadok, R. (1999). Interfirm differences in scale economies and the evolution of market shares. Strategic Management Journal, 20, 935-952.
31. Mangan, J. (1983). The intra organizational flow of labour services'. In J. Edwards, C. Leek, R. Loveridge, R. Lumley, J. Mangan & M. Silver (Eds.), Manpower planning (pp.113-40). New York: Wiley.
32. Mata, F. J., Fuerst, W. L. & Barney, J. B. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. MIS Quarterly, 19, 487-505.
33. McKelvey, B. (1983). Organizational systematic: Taxonomy, evolution, and classification. Berkeley, CA:

- University of California Press.
34. Michalisin, M. D., Smith, R. D. & Kline, D. M. (1997). In search of strategic assets. International Journal of Organizational Analysis, 5, 360-387.
35. Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). Organizational strategy, structure, and process. New York: McGraw-Hill.
36. Murray, W. & Dimick, D. E. (1978). Contextual influences on personnel policies and programs: An explanatory model. Academy Management Review, 12, 750-61.
37. Penrose, M. (1959). The theory of the growth of the firm. New York: Wiley.
38. Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. Administrative Social Review, 32, 194-208.
39. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.
40. Powell, T. C. (1992a). Strategic planning as competitive advantage. Strategic Management Journal, 13, 551-558.
41. Powell, T. C. (1992b). Organizational alignment as competitive advantage. Strategic Management Journal, 13, 119-134.
42. Powell, T. C. (1993). Administrative skill as competitive advantage—extending Porter's analytical framework. Canadian Journal of Administrative Science, 10, 141-153.
43. Powell, T. C. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. Strategic Management Journal, 18, 375-405.
44. Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. Academy of Management Review, 26, 57-66.
45. Randolph, W. A. & Dess, G. G. (1984). The congruence perspective of organization design. A conceptual model and multivariate research approach. Academy of Management Review, 9, 114-27.
46. Saari, L. M., Johnson, T. R., McLaughlin, S. D. & Zimmerle, D. M. (1988). A survey of management training and education practices in US companies. Personal Psychol, 41, 731-43.
47. Sathe, V. (1985). Culture and related corporate realities. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
48. Schmidt, F., Hunter, J. & Pearlman, K. (1979). Assessing the economic impact of personnel programs on workforce productivity. Personnel Psychology, 35, 333-47.
49. Schmidt, R., Hunter, J., Mackenzie, R.

- & Muldrow, T. (1979). Impact of valid selection procedures on workforce productivity. Journal of Applied Psychology, 64, 609-26.
50. Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. Academy of Management Executive, 1, 207-19.
51. Snell, S. & Dean, J. (1992). Advanced manufacturing and human resource management: Conceptual model and empirical test. Academy of Management Journal, 35, 467-504.
52. Steffy, B. & Maurer, S. (1988). Conceptualizing and measuring the economic effectiveness of human resource activities. Academy of Management Review, 13, 271-86.
53. Thompson, J. D. (1967). Organizations in action. New York: Mc Graw-Hill.
54. Van Sluijs, E., Van Assen, A. & Den Hertog, JF. (1991). Personnel management and organizational change: A social technical perspective. European Work Organization Psychology, 1, 27-51.
55. Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm, Strategic Management Journal, 5, 171-80.
56. Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. Strategic Management Journal, 16, 171-174.
57. Woodward J. (1965). Industrial organization: Theory and practice. London: Oxford University Press.
58. Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A. (2001). Human resource and the resource based view of the firm. Journal of Management, 27, 701-721.
59. Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18, 295-320.
60. Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. International Journal of Human Resource Management, 5, 301-326.

2001年09月07日收稿

2001年10月22日初審

2001年08月06日複審

2002年09月06日接受