

人力資源主管角色與高階主管情感型信任對人力資源部門績效指標的影響

The Effects of Human Resource Manager Roles and Top Manager Affective Trust on Performance Indicators of Human Resource Function

張火燦 Huo-Tsan Chang

國立彰化師範大學 人力資源管理研究所

Graduate Institute of Human Resource Management, National Changhua University of Education

紀乃文 Nai-Wen Chi

國立政治大學 企業管理學系

Department of Business Administration, National Chengchi University

摘要：隨著外在經營環境的變遷，究竟人力資源主管的何種角色對企業經營有正面幫助？人力資源主管角色之扮演是否隨著不同個人及組織變項而產生影響？是我們想探究的；而信任對於人力資源實務的推行，實為不可或缺的重要因素，但目前國內外之學者並未有人探討高階主管之信任對人力資源主管角色與企業重視的人力資源部門績效指標關係之影響，因此本研究將以情感型信任探討高階主管與人力資源主管之關係是否對人力資源主管角色扮演與人力資源部門績效指標的重視程度產生干擾作用。本研究以問卷調查法進行調查，自 2003 年「天下 1000 大製造業」特刊前 500 大廠商選取 250 間廠商之人力資源部門主管為填答對象，實得有效樣本 137 份，有效問卷回收率為 55%；統計分析採因素分析、多變量變異數分析與階層迴歸分析。本研究之結果發現：1.人力資源主管之個人變項與組織變項對其角色扮演有顯著差異；2.人力資源主管角色與人力資源部門績效指標間有正向關係；3.高情感型信任反會減弱策略夥伴、變革推手角色對策略績效指標的正向影響。針對本

研究之研究結果，提出建議如下：企業應視本身策略性或變革之需求，聘用資深人力資源主管或提升人力資源主管層級；人力資源主管應視其服務之產業別的不同，扮演不同之角色；而企業也應視人力資源主管之角色，選擇相對應之人力資源部門績效指標加以衡量；最後，人力資源主管扮演策略夥伴或變革推手角色時，企業高階主管對人力資源主管應注意高情感型信任可能造成的負向影響。

關鍵字：人力資源部門績效指標、信任、人力資源主管角色

Abstract : Facing the coming of knowledge-based economy and the change of outside environment, talented human resources are key competitive advantages of enterprises. Therefore, if human resource managers can play their roles capably will influence the performance of human resource function directly. In order to obtain empirical data, the subjects involving in this study were human resource managers in 2003 “Top 1000 manufacturing company in Taiwan” by Commonwealth Magazine. The samples were selected by the random sampling method from top 500 companies. 250 questionnaires were sent randomly, and then 137 questionnaires were responded. The valid responded rate was 55%. The conclusions of this study were stated as follows: 1. Different demographic variables of human resource managers have significance on their roles; 2. The relationship of human resource manager roles and performance indicators of human resource function was relative; 3. High affective trust would moderate the relationship between human resource manager roles and performance indicators of human resource function. The recommendations suggested from this study were listed as follows: 1. When facing the needs of organization change and strategic management, the company should hire the experienced human resource managers and the human resource manager should be promoted to the higher level; 2. The human resource managers in high technology industry should focus on all human resource functions, the human resource managers in traditional technology industry should try to improve the efficiency of human resource practices; 3. The companies should choose the right performance indicators of human resource function that fit the roles of the human resource manager; 4. When the human resource managers playing the strategic partner and the change agent role, the

higher executives should not build the relationship with human resource managers based on affective trust.

Keywords: Performance indicators of human resource function; Trust; Human resource manager role

1. 緒言

過去 40 年間，製造業一直是台灣經濟成長中舉足輕重的主導產業(經濟部工業局，1994)，面對知識經濟時代的到來以及全球化競爭的壓力，台灣製造業公司不斷進行經營方式的調整，以從事更多元化與彈性的生產(Chen, Chang, & Yeh, 2003)，而台灣政府更是大力扶植技術與資本密集的高科技產業，並協助傳統製造業公司的轉型；因此，在台灣製造業公司轉型的過程中，人力資源主管的角色是否適時地加以調整？衡量人力資源部門績效的指標是否亦隨著人力資源主管角色不同而有所改變？對於企業經營而言是非常重要的(吳秉恩，2004；Becker, Huselid, & Ulrich, 2001)。

隨著人力資源主管角色的逐漸改變，許多學者提出了未來人力資源主管的理想角色(Dyer, 1999; Schuler, 1990; Storey, 1992)，其中以 Ulrich (1997)提出的策略夥伴、變革推手、員工鬥士與行政專家四個角色較為學者所引用(Cabrera & Cabrera, 2003; Foote & Robinson, 1999; Jamrog & Overholt, 2004)；檢視人力資源主管角色之相關研究，探討重點多集中於以下幾個方向：以個案研究或深度訪談的方式探討人力資源主管角色的轉變(Becker & Huselid, 1999; Procter & Currie, 1999; Som, 2003; Truss, Gratton, Hope-Hailey, Stiles & Zaleska, 2002)，或以量化研究探討人力資源主管扮演各角色間比重的差異(Giannantonio & Hurley, 2002; Lawler & Mohrman, 2003)；但研究結果並未針對影響人力資源主管角色的因素深入探討(Conner & Ulrich, 1996)。基於角色理論的觀點，員工個人與組織因素會影響其角色的扮演，然而過去研究中，探討個人因素的文獻多為理論推導出之命題，較少進行實證研究，且各因素影響人力資源主管的何種角色亦未曾深入探討(Terpstra, Mohamed & Rozell, 1996; Welbourne, Johnson & Erez, 1998)；而實證研究偏重於組織因素(Lawler & Mohrman, 2003)，且探討的角色均以人力資源主管從事的活動為單位，如支援直線主管角色、外包人力資源實務、內部顧問、執行人力資源策略等(Giannantonio & Hurley, 2002)，在角色的分類上過於一般化，統計分析亦多

針對個別角色單獨進行平均數的比較，並未考量到角色間具有高度的相關(Conner & Ulrich, 1996; Ulrich, 1997)，故在分析時會有所不足；因此若能以多變量變異數分析探討不同個人變項與組織變項對於人力資源主管四個角色的影響，將可彌補過去研究未曾考慮到之角色間高度相關性的問題。

此外，為結合人力資源主管的投入與人力資源部門的貢獻，公司應根據人力資源主管扮演的角色設計人力資源部門績效的衡量指標(Tsui, 1987)；依據角色一致性的觀點，公司若依人力資源主管扮演的角色設計人力資源部門績效指標，能夠使人力資源主管從事與角色一致的行為(Farmer, Tierney, & Kung-Mcintyre, 2003; Tsui, 1984)、提高人力資源部門的績效(Ulrich, 1997)，進而對公司經營有所幫助(Cabrera & Cabrera, 2003)；然而在人力資源管理領域中，過去研究多分開探討人力資源主管扮演的角色(Ulrich, 1997; Becker & Huselid, 1999; Procter & Currie, 1999; Truss et al., 2002; Som, 2003)及人力資源部門績效指標的建立(Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Becker et al., 2001)，在人力資源主管扮演角色隨外在環境不斷改變的情況下，人力資源主管角色與人力資源部門績效指標間是否具有一致性的關係？是過去研究未曾深究的研究缺口之一(Cabrera & Cabrera, 2003; Lawler & Mohrman, 2003)。

在人力資源管理領域中，信任是連結人力資源實務與員工績效間相當重要的因素(Zeffane & Connell, 2003)，Lewis 與 Weigert (1985)認為信任可分為認知型信任與情感型信任兩類；認知型信任建立在信任者對於被信任者能力與可靠性的認知，情感型信任建立在對被信任者感情的交流、互動及被關懷的感受，其中，由於情感型信任的包含了信任雙方的情感連結與社會交換的關係(黃家齊，2002)，因此在人際關係發展的過程中，注重關懷、互動的情感型信任比純粹理性的認知型信任更為重要(Lewicki & Bunker, 1996)，而在探討主管與部屬間的關係時，情感型信任較認知型信任廣受學者們的討論(McAllister, 1995; Young & Daniel, 2003; Zeffane & Connell, 2003)；適度的信任雖對員工的行為與績效有正向影響(Dirks, 1999; Young & Daniel, 2003; Gould-Williams, 2003; Whitener, 1997)，但高情感型信任時，可能造成主管與部屬間過於密切的互動(McAllister, 1995)、讓主管與部屬間有較佳之關係品質(Deluga & Perry, 1994)，主管易依據對部屬喜愛的感覺予其較好之考績、使部屬知覺到較低的風險，反而減少部屬在其職位角色的投入，同時也降低主管對部屬績效指標的重視程度(Atuahene-Gima & Li, 2002)。基於上述文獻，可推論情感型信任可能在人力資源主管角色與其績效指標間的關係間扮演一干

擾的角色，但過去研究卻並未對情感型信任是否為主管與部屬關係的干擾變項加以探究(Langfred, 2004)；對於人力資源主管來說，能否得到高階主管的信任，是人力資源功能發揮的關鍵(Ulrich, 1997; Gould-Williams, 2003)，故高階主管之情感型信任是否對人力資源主管角色與人力資源部門績效指標關係產生干擾作用，是本研究所欲探討的研究缺口之二。

綜合上述，本研究主要欲探討：(1)影響人力資源主管角色的個人與組織變項；(2)人力資源主管角色與人力資源部門績效指標是否具一致性；(3)探討高階主管情感型信任對人力資源主管角色與人力資源部門績效指標關係之干擾作用。本研究不僅可清楚瞭解公司人力資源主管之角色與影響之因素，可使企業依其策略性或功能性的需求，招聘適合其角色之人力資源主管；此外，將進一步探討在臺灣製造業公司中，高階主管情感型信任對人力資源主管角色與人力資源部門績效指標關係的影響，以做為學術與實務界參考。

2. 文獻探討

本節將分別就人力資源主管角色、人力資源部門績效指標、高階主管情感型信任以及高階主管情感型信任與人力資源主管角色對人力資源部門績效關係的影響分別探討，以做為研究架構建立與研究假設推導之用。

2.1 影響人力資源主管角色的因素

「角色」是指個人在社會組織中或特定職位上被期待的行為(Katz & Kahn, 1978)，當個人扮演其角色時，會受到組織與工作特性、個人特質與外在環境等因素影響，進而使角色扮演的內涵產生不同；而人力資源主管的角色也隨著企業外在環境的改變下產生轉變(Truss et al., 2002)；早期人力資源主管扮演例行性的人事行政角色(Dessler, 2000)，主要著重於有效的人事行政流程，並重視員工關係的建立與維持，提升員工對組織的承諾(Jamrog & Overholt, 2004)；而近年來則強調著人力資源主管應有效協助企業經營，扮演好策略夥伴的角色(Lawler & Mohrman, 2003)。

1990年代以來之相關研究多針對人力資源主管從事的活動的轉變，提出人力資源主管的理想角色(Dyer, 1999)：Schuler (1990)認為，人力資源主管與企業經營的關係應該更密切，人力資源主管應該花更多時間了解企業的策

略、競爭者與顧客，故 Schuler (1990) 基於人力資源主管從事活動的時間比重，提出了以下六種角色：協助企業經營者、變革塑造者、組織的顧問/員工的夥伴、策略規劃與執行者、核心人才管理者、資產與成本控制者；然而這六個角色的分類是基於人力資源主管從事活動的比重而來，並沒有很具體的分類標準，雖強調應該扮演策略性的角色，但如何扮演角色的內涵，並未清楚說明(Lawler & Mohrman, 2003)。

學者 Storey (1992) 則依據 15 間公司個案研究的資料，提出了規範者、服務者、倡導者、變革推動者四種角色：規範者的角色屬於高策略參與度、行政性，以制度規範員工的行為；服務者屬於低策略參與度、行政性，提供一般人事行政服務；倡導者角色屬於低策略參與度、策略性，在組織內向高階主管倡導策略性人力資源管理的實務，而變革推動者則屬於高策略參與度與策略性，協助企業擬定經營策略與推行變革。相較於 Schuler (1990) 的六種角色，Storey (1992) 具體的以人力資源主管是否參與經營策略規劃、及其從事的活動是策略性或行政性做為兩軸，有較清楚的分類標準，且 Storey (1992) 更認為人力資源主管應致力於扮演變革推動者的角色，減少扮演其他傳統角色的比重，扮演單一的角色(Procter & Currie, 1999)。

Storey (1992) 的分類與看法也影響了之後的研究(Caldwell, 2001)；如 Blanceró、Boroski 與 Dyer (1996) 的研究中定義出能力實行者、策略家/通才、主動開創的人力資源領導者、人力資源實務支持者、人力資源顧問、人力資源組織領導者六種角色，以及 Mohrman 與 Lawler (1997) 提出的協助企業發展經營策略、培養組織能力、執行變革、以及發展員工績效管理四種角色；各角色的名稱上大同小異，實質的內涵也大致相同，均強調人力資源主管應著重扮演策略性的角色，減少扮演傳統行政角色的看法(Procter & Currie, 1999; Lawler & Mohrman, 2003)。

在此之後，Ulrich (1997) 依企業中實地調查所得的資料，以人力資源主管工作的重點是策略性或行政性、是管理人才或管理服務流程為兩軸，定義了人力資源主管扮演的四種角色：1. 策略夥伴角色：規劃策略性的人力資源實務協助企業經營，執行經營策略；2. 變革推手角色：在公司導入新制度、推動新文化時，以各種人力資源實務協助員工接受變革；3. 員工鬥士角色：站在員工的立場傾聽他們的想法與需求，並迅速回應解決員工的問題，提升員工承諾；4. 行政專家角色：有效的改善人力資源實務傳遞的效率，並降低人事成本。相較於過去的文獻，除了分類及角色內涵的描述更為詳細外，

Ulrich (1997)尚認為以往學者太過強調於人力資源主管的策略性角色，忽略了人力資源主管的其他角色：人力資源主管在企業中是同時扮演多種角色而非單一角色，且四個角色間並無孰優孰劣，端視企業經營所需、以及人力資源主管工作的重點而影響四個角色的比重。由於Ulrich (1997)的分類與內涵敘述較為完整，參考較多實務界的個案調查資料，故為較多學者所引用(Foote & Robinson, 1999; Cabrera & Cabrera, 2003; Jamrog & Overholt, 2004)。

近年來探討人力資源主管角色的文獻甚多，部份是以個案研究或深度訪談的方式探討其角色的轉變(Becker & Huselid, 1999; Procter & Currie, 1999; Truss et al., 2002; Som, 2003)，亦有部份研究探討人力資源主管扮演各角色比重的差異(Giannantonio & Hurley, 2002; Lawler & Mohrman, 2003)，但大多數研究並未以角色理論的觀點探討影響人力資源主管角色扮演的因素(Truss et al., 2002)；根據學者 Welbourne et al. (1998)的看法，員工的個人特質與所在組織的特性是影響員工角色的前因變項；而張火燦 (1998)亦認為個人在組織中角色的扮演會受到個人、組織與工作特性的影響。因此，人力資源主管所扮演的角色，亦應同時受其個人因素以及組織的特性所影響，故本研究將相關文獻加以彙整，並藉以推導研究假設：

(1)個人因素：在 Terpstra et al. (1996)的命題中認為人力資源主管本身的學歷應會影響其取得知識或資訊的來源，進而產生不同的行為及角色。其次，Terpstra et al.(1996)亦推論人力資源主管在企業內服務的年資越高，可以取得的知識來源就越多，同時也越清楚達成企業目標的各種策略價值，有助於人力資源主管掌握企業總體經營狀況，進而影響其角色；Welbourne et al. (1998)的研究中則提及，員工的年齡不同時，位於不同的生涯發展階段，對職位角色的認知亦不同，故對其角色扮演應也有所差異。

(2)組織因素：過去研究探討此類因素者較多，Giannantonio 與 Hurley (2002)認為層級越高的人力資源主管越扮演規劃、執行以及檢核人力資源策略及方案的角色，做為高階主管的策略夥伴。此外，吳秉恩 (2004)認為人力資源主管服務之產業別對角色的扮演亦有影響；在環境變動較快速、競爭強度較高，及知識與技術密集的產業中，對於人力資源主管的策略角色需求會較高，故可推論高科技產業的人力資源主管大多扮演策略與組織變革的角色、而傳統產業的人力資源主管由於產業外在環境較為穩定，應較偏重行政工作的執行。最後在經營型態的不同對人力資源主管角色扮演亦有影響，Jackson 與 Schuler (1995)亦提出，由於合資、外資或獨資等經營型態的不同，

可能造成母公司與子公司制度與文化的差異，進而影響到公司人力資源管理制度的內涵；故經營型態不同的企業，其人力資源主管扮演的角色應也有所差異。

然而過去研究中，個人因素的文獻多為理論推導出之命題，並未進行實證研究，且各因素影響人力資源主管的何種角色亦未曾深入探討(Terpstra et al., 1996; Welbourne et al., 1998)；而實證研究偏重於組織因素(Giannantonio & Hurley, 2002; Lawler & Mohrman, 2003)，但這些研究探討的角色均以人力資源主管從事的活動為單位，如支援直線主管角色、外包人力資源實務、內部顧問、執行人力資源策略等十餘種角色(Giannantonio & Hurley, 2002)，在角色的分類上過於一般化；且統計分析只針對個別角色單獨進行平均數的比較，並未考量到角色與角色間具有高度的相關性(Ulrich, 1997)。

綜合上述文獻，為了兼顧到角色與角色間的高度相關性，以及角色分類的適切性，本研究採用 Ulrich (1997)的看法，並以多變量變異數分析(MANOVA)探討不同個人變項與組織變項對於人力資源主管四個角色的影響，並推導出研究假設如下：

H1：不同個人背景變項的人力資源主管在其扮演角色上有顯著差異。

H1-1：不同年資的人力資源主管在其角色上有顯著差異。

H1-2：不同學歷的人力資源主管在其角色上有顯著差異。

H1-3：不同年齡的人力資源主管在其角色上有顯著差異。

H2：不同組織變項的人力資源主管在其扮演角色上有顯著差異。

H2-1：不同層級的人力資源主管，在其角色上有顯著差異。

H2-2：不同產業別的人力資源主管，在其角色上有顯著差異。

H2-3：不同經營型態的人力資源主管，在其角色上有顯著差異。

2.2 人力資源主管角色與人力資源部門績效指標的關係

在組織行為與人力資源管理領域中，角色理論被廣泛的運用於績效管理上(Ilgen & Hollenbeck, 1992)，企業可依員工扮演的角色設計績效指標、藉由績效指標導引員工的行為，並衡量員工是否扮演公司期待的角色(Welbourne et al., 1998)，以強化員工之行為與績效(Ilgen & Hollenbeck, 1992)。亦即，應依據員工扮演的角色設計具一致性的績效指標加以評估(Broderick, 1998; Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995; Welbourne et al., 1998)；當員工扮演的角色與

績效指標越具有一致性時，員工的角色認定就越明顯、所展現出來的行為就越能符合公司的期待(Welbourne et al., 1998)，並能強化員工的績效(Farmer et al., 2003)；若員工角色與績效指標越不一致時，將容易導致員工的角色衝突(Broderick, 1999)、並使員工產生不滿(Farmer et al., 2003)、進而降低員工的工作績效(Solomon, Surprenant, Czepiel, & Gutman, 1985)。

近年來對於人力資源部門績效指標之研究甚多，若以構面與內涵來分類，可分為以下幾種：1.策略績效：強調人力資源部門能否配合企業外在經營環境，以最有效的人力資源管理實務協助執行經營策略或協助企業推動變革與文化重塑(Tsai et al., 2005)，此觀點多半重視人力資源部門在協助企業經營上的績效，如協助變革、塑造企業文化、人力資源部門與其他功能的配合度、人力資源實務與策略連結、團隊為主的工作設計等，其重點在於塑造員工策略性的行為(Becker et al., 2001)，也稱之為策略性的人力資源管理效能(Huselid et al., 1997)；2.員工關係：以組織成員的利益與滿足做為衡量人力資源部門績效好壞的基礎，如員工對人力資源部門的滿意度、員工工作滿意度、勞資關係好壞與員工的承諾等等均屬此類(Huselid, 1995; Wright, McMahan, Snell, & Gerhart, 2001)，強調員工關係的維持；3.行政效率：以人力資源實務的執行效率作為績效的衡量標準，強調人力資源實務的目標達成度，如衡量人力資源部門的任用、訓練發展、人力資源規劃、薪酬以及績效評估等實務執行的成本與效率(Fit-Enz, 1985; Tsui, 1987)，亦稱為技術性的人力資源管理效能(Huselid et al., 1997)。綜合上述，本研究將人力資源部門的績效指標分為策略績效、員工關係與行政效率三個構面。

根據角色一致性的觀點，企業若依據人力資源主管扮演的角色擬定績效指標時，越能夠發揮導引的作用(Tsui, 1984)，並使人力資源主管從事與其角色一致的行為(Farmer et al., 2003)、並增進人力資源部門的績效(Ulrich, 1997)；然而，隨著人力資源主管角色內涵的不斷改變，Cabrera與Cabrera(2003)認為人力資源部門績效的衡量卻仍停留在傳統人事成本的衡量為主，究竟人力資源主管扮演的角色與人力資源部門績效指標間是否具有一致性的關係，卻是過去研究較未探討的(Lawler & Mohrman, 2003)。因此，基於角色理論的觀點，當人力資源主管扮演策略夥伴角色時，應致力於提供策略性的人力資源實務，以提高企業執行經營策略的能力，並將策略與人力資源實務加以結合(Ulrich, 1997)；故人力資源主管越扮演策略夥伴角色時，公司應越傾向以策略績效指標來衡量人力資源部門的成果、重視人力資源實務與策略規劃的

結合(Lawler & Mohrman, 2003)。

此外，人力資源主管扮演變革推手角色時，應以各種人力資源實務協助組織管理變革、協助員工適應公司導入的新制度或新文化，並從旁協助組織找出變革時的問題所在(Ulrich & Conner, 1996)；因此人力資源主管越扮演變革推手角色時，公司應更強調新文化與經營策略的契合度、或是員工對於新文化的認同度或了解度等(Ulrich, 1997)，亦越重視以策略績效指標來衡量人力資源部門在變革過程中的成果(Becker et al., 2001; Tsai et al., 2005)；人力資源主管扮演員工鬥士角色時，亦被期待能有效解決處理員工的問題與需求，站在員工的角度，及時傾聽並回應員工的意見，減少員工的問題並提升員工的承諾(Ulrich, 1997)；故人力資源主管越扮演員工鬥士角色時，公司應更強調人力資源部門是否確實的協助企業維持員工關係與員工承諾 (Mohrman & Lawler, 1997)，亦即重視員工關係指標。最後，行政專家角色主要的活動在於不斷改進人力資源實務的流程，並減少成本的浪費，提升人力資源實務的效率；亦即人力資源主管越扮演行政專家角色時，公司應越傾向以行政效率的指標來衡量人力資源部門是否有效率的傳遞人力資源實務，節省人事成本。

基於以上文獻彙整的結果，可推論人力資源主管扮演的角色與公司重視之人力資源部門績效指標間應有一致性，故人力資源主管的角色對公司重視的人力資源部門之績效指標有正向影響。

H3：人力資源主管扮演的角色對公司重視之人力資源部門績效指標有正向影響。

H3-1：人力資源主管越扮演策略夥伴角色，公司越重視策略績效指標。

H3-2：人力資源主管越扮演變革推手角色，公司越重視策略績效指標。

H3-3：人力資源主管越扮演員工鬥士角色，公司越重視員工關係指標。

H3-4：人力資源主管越扮演行政專家角色，公司越重視行政效率指標。

2.3 高階主管情感型信任與人力資源主管角色對人力資源部門績效指標關係的影響

信任是影響主管與部屬間關係及其績效的重要因素(Sparrow, 1998; Gould-Williams, 2003), Rousseau、Sitkin、Burt 與 Camerer (1998)將信任定義為「基於對他人行為與意圖的一種正向期待, 而願意承擔風險的一種心理狀態」, 亦即, 在決定信任對方的同時, 自己也背負著被對方背叛的風險存在。而學者 Lewis 與 Weigert (1985)認為信任可分為認知型信任與情感型信任兩類, 認知型信任建立在信任者對於被信任者能力與可靠性的認知, 是在客觀理性的評估後所產生, 而情感型信任建立在對被信任者感情的交流、互動及被關懷的感受上, 包含了信任雙方的情感連結與社會交換的關係, 此兩種構面也廣為學者們所採用(McAllister, 1995; Jones & George, 1998; Rousseau et al., 1998); 依據社會網絡理論的觀點, 人際間深厚的關係大多以情感性的成份做為基礎, 很少單憑理性與契約式的條件交換而建立(Seabright, Leventhal, & Fichman, 1992), Williamson (1993)及 Young 與 Daniel (2003)亦認為在人際交往的過程中, 純粹注重利益交換與理性選擇的認知型信任較少見, McAllister (1995)則指出, 認知型信任僅在信任發展的初期影響較大, 當雙方建立起一定的信任基礎後, 認知型信任對於人際行為的影響便不如情感型信任重要(Lewicki & Bunker, 1996), 因此, 對主管與部屬間關係而言, 情感型信任的影響應較認知型信任更為明顯。

當主管與部屬間具有適度之情感型信任時, 能夠增強主管與部屬間之關係品質(Deluga & Perry, 1994), 並使員工更願意投入工作, 付出額外的心力(Bauer & Green, 1996; McAllister, 1995); 但主管與部屬間若具有高度情感的交流時, 可能使主管在打部屬考績時產生寬大行為(Tsui & Barry, 1986), 對於部屬應達成之績效指標較不重視、並依據對部屬喜愛之感覺給予較佳之考績(Sashittal, Berman, & Ilter, 1998), 進而在績效評估的過程中產生偏誤(Wayne & Ferris, 1990); 對部屬而言, 當部屬知覺到主管的高情感型信任時, 會降低部屬對於績效評估的風險、增加了部屬投機的可能性(Atuahene-Gima & Li, 2002), 反可能降低部屬在其職位角色的投入。綜上所述, 可推論在華人企業中, 當人力資源主管與直屬高階主管間具有高情感型信任時, 彼此之互動會越密切, 在高度情感的交流與關懷的情境下, 可能使高階主管將人力資源主

管視為「自己人」(Chen, Chen, & Xin, 2004)，進而在績效評估時較為寬鬆(Deluga & Perry, 1994)、偏袒人力資源主管；而人力資源主管知覺到高階主管的高情感型信任時，可能會使人力資源主管存投機心態(Dirks & Ferrin, 2001)，減少了其角色扮演的投入；在這樣的情境下，高情感型信任反而會減弱了人力資源主管角色對人力資源部門績效指標間之正向影響。相反的，在低情感型信任時，人力資源主管與直屬高階主管間的情感交流較不頻繁，亦不易建立起深厚的互動關係，因此高階主管對於人力資源主管之績效評估應較為嚴格(Tsui & Barry, 1986; Varma, Denisi & Peters, 1996)，使得人力資源主管依公司要求扮演己身的角色，故低情感型信任對人力資源主管角色的扮演與人力資源部門績效指標間之關係應無減弱作用。

最後，Varma et al. (1996)指出當部屬的績效指標是較難量化、需要主觀衡量的指標時，主管越容易依彼此關係的好壞評估部屬的績效(Alexander & Wilkins, 1982)；而人力資源部門的策略績效指標多為較難量化衡量的主觀指標(Huselid et al., 1997)，因此高情感型信任在人力資源主管扮演策略夥伴與變革推手角色時，其負面影響最為顯著。而人力資源部門之行政效率指標多為量化且可客觀衡量之指標(Becker et al., 2001)，根據相關研究，績效指標為客觀指標時，情感型信任對績效評估的過程較無影響(Varma et al., 1996)，故高情感型信任對於人力資源主管的行政專家角色與行政效率指標之間的正向關係應無影響；綜合以上文獻，本研究提出假設如下：

H4：高情感型信任會降低人力資源主管的角色扮演，而減弱人力資源主管角色與人力資源部門績效指標的正向關係。

H4-1：高情感型信任會降低人力資源主管策略夥伴角色的扮演，而減弱策略夥伴角色與策略績效指標間的正向關係。

H4-2：高情感型信任會降低人力資源主管變革推手角色的扮演，而減弱變革推手角色與策略績效指標間的正向關係。

H4-3：高情感型信任會降低人力資源主管員工鬥士角色的扮演，而減弱員工鬥士角色與員工關係指標間的正向關係。

3. 研究架構與研究方法

本章將分三節分別就研究架構與假設、研究設計與實施、研究變項與使用之研究工具分別加以介紹。

3.1 研究架構

本研究之架構如圖 3-1 所示，分別探討人力資源主管的個人與組織變項對人力資源主管角色之影響、人力資源主管角色與人力資源部門績效指標之關係，以及高階主管情感型信任對人力資源主管角色與人力資源部門績效指標關係之干擾作用。

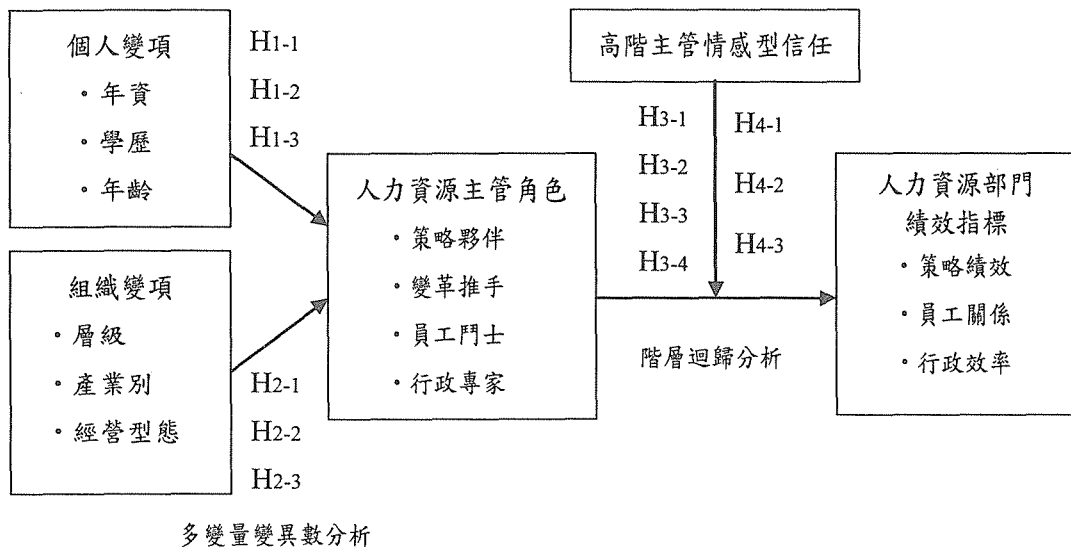


圖 3-1：研究架構

H1：不同個人背景變項的人力資源主管在其扮演角色上有顯著差異。

H1-1：不同年資的人力資源主管在其角色上有顯著差異。

H1-2：不同學歷的人力資源主管在其角色上有顯著差異。

H1-3：不同年齡的人力資源主管在其角色上有顯著差異。

H2：不同組織變項的人力資源主管在其扮演角色上有顯著差異。

H2-1：不同層級的人力資源主管，在其角色上有顯著差異。

H2-2：不同產業別的人力資源主管，在其角色上有顯著差異。

H2-3：不同經營型態的人力資源主管，在其角色上有顯著差異。

H3：人力資源主管扮演的角色對公司重視之人力資源部門績效指標有正向影響。

H3-1：人力資源主管越扮演策略夥伴角色，公司越重視策略績效指標。

H3-2：人力資源主管越扮演變革推手角色，公司越重視策略績效指標。

H3-3：人力資源主管越扮演員工鬥士角色，公司越重視員工關係指標。

H3-4：人力資源主管越扮演行政專家角色，公司越重視行政效率指標。

H4：高情感型信任會降低人力資源主管的角色扮演，而減弱人力資源主管角色與人力資源部門績效指標的正向關係。

H4-1：高情感型信任會降低人力資源主管策略夥伴角色的扮演，而減弱策略夥伴角色與策略績效指標間的正向關係。

H4-2：高情感型信任會降低人力資源主管變革推手角色的扮演，而減弱變革推手角色與策略績效指標間的正向關係。

H4-3：高情感型信任會降低人力資源主管員工鬥士角色的扮演，而減弱員工鬥士角色與員工關係指標間的正向關係。

3.2 研究設計

本研究以天下雜誌於 2003 年出版之「天下 1000 大製造業」特刊中之公司做為母群體；雖然 1000 大製造業並無法代表所有的台灣製造業公司，但因考量到台灣中小企業眾多，為避免規模較小之中小企業可能由行政或會計部門兼任人資工作，或甚至未設置人資部門，可能造成施測時的誤差，且中小企業的人資部門較未從事策略性的角色，恐較不能達到本研究之目的，因此本研究選擇以營業額與資本額較具規模之「天下 1000 大製造業」做為抽樣的母群體。依企業排名順序由大至小排序後，自前 500 大之公司中隨機選取 250 間，以各公司之人事或人力資源部門之最高主管為本研究之研究樣本。

本研究採用郵寄方式發放問卷，每間公司寄發一份問卷，共寄發 250 份問卷，均附有回郵信封、一份問卷填答說明信函以及正式問卷；於問卷寄發一週後以電話查詢問卷寄達與否並且跟催。正式問卷於寄發後兩週回收完畢，實得有效樣本 137 份，有效問卷回收率為 55%。

3.3 研究變項與研究工具

根據研究架構所示，本研究的研究變項包含人力資源主管的個人與組織變項、人力資源主管角色、人力資源部門績效指標與高階主管情感型信任；以下將分別說明所使用之研究工具。

3.3.1 人力資源主管個人與組織變項

為了解不同個人與組織變項之人力資源主管其扮演角色是否有差異，本研究以基本資料表加以衡量，共包含：學歷、年齡、服務年資、層級、產業別與經營型態六個題目。其中，學歷共分為高中(職)以下、專科、大學院校、研究所以上四個選項；年齡與服務年資則是請填答者填入數字，待回收後再由研究者加以分類；層級分為一級主管(部門最高主管、直接向總經理報告)、二級主管(部門中第二級主管，必須向部門最高主管報告)；產業別分類參考經濟部工業局(1994)的定義，將通訊、資訊、電子、半導體、精密儀器、化學材料等列為高科技產業，而金屬機械、石化、塑膠、紡織成衣、食品飲料等歸類為傳統製造業；最後經營型態則是分為中外合資、國人獨資、外人獨資三個選項。

3.3.2 人力資源主管角色

為衡量人力資源主管所扮演之角色，本研究採用 Conner 與 Ulrich (1996) 的量表並加以修改，原始量表共有 40 個題項，四個角色各 10 題；主要詢問人力資源主管於各題項所敘述活動的從事程度，並以 Likert 五等尺度計分，從事程度由低到高分別是 1 到 5，各類角色計分方式則是取各角色題項得分之平均。原始量表依文獻修改完成初稿後，分別請八位學者專家對語意、適切性等提出建議並修改，刪減 7 題專家認為不適切之題項(題意不符合台灣現況、語意艱澀、或衡量活動重覆性極高)後共計 33 個項目，故研究工具具備良好之專家效度。

接著以斜交轉軸進行因素分析刪除、並依據 Kaiser (1958) 的建議，刪除因素負荷量 (loading) 低於 0.4 的題項後，共抽得行政專家、策略夥伴、員工鬥士及變革推手四個因素如表 3-1。各因素的特徵值在 1.3~11 之間，累積解釋變異量約 64%，故其解釋力良好。各構面之 Cronbach's alpha 值也位於 .87~.89 間，顯示內部一致性良好。

表 3-1：人力資源主管角色量表的效度與信度分析

題目	行政 專家	策略 夥伴	員工 鬥士	變革 推手
26. 我花很多時間改善公司人力資源行政事務	.874			
27. 我花很多時間發掘公司管理上的問題	.488			
28. 我隨時檢討人力資源制度提升人事行政效率	.731			
29. 我協助公司節省人事行政費用	.725			
30. 我協助公司改善行政效率	.667			
31. 高階主管們認為我是人事行政效率的專家	.677			
32. 我的績效依人力資源制度運作的效率來考核	.685			
33. 我因為改善公司人事行政效率而受到肯定	.838			
1. 我參與制定公司經營策略		.829		
5. 我協助公司達成經營目標		.731		
6. 高階主管們認為我是事業經營的夥伴		.717		
7. 我的績效是依協助公司執行經營策略的程度考核		.755		
8. 我因協助公司順利推動經營策略而受到肯定		.735		
20. 我花很多時間傾聽並解決員工的問題			.841	
21. 我隨時檢討人力資源制度滿足員工生活上的需要			.798	
22. 我協助公司激勵員工			.589	
23. 公司裡的員工認為我是他們的好夥伴			.740	
24. 我的績效是依協助公司滿足員工需求的能力考核			.656	
25. 我因為能提升員工士氣而受到公司肯定			.564	
9. 我參與公司文化的重塑				.644
10. 我積極參與公司的變革				.591
11. 我規劃各種人力資源制度協助公司因應變革時產生的問題				.803
12. 我花很多時間為員工規劃必要的訓練以順利推動變革				.633
13. 我經常檢討人力資源制度以使變革順利推動				.812
14. 我協助公司因應外在經營環境的挑戰				.415
特徵值	10.92	2.32	1.40	1.29
累積變異量百分比	43.68	52.94	58.54	63.67
Cronbach's alpha	.89	.87	.89	.88

3.3.3 人力資源部門績效指標

本量表參考劉明奎 (1996)及 Huselid et al. (1997)的量表和 Becker et al. (2001)之 HR-Scorecard 一書編成，主要詢問各企業對於各題項所敘述人力資源部門績效指標的重視程度，以 Likert 五等尺度計分，1 為非常不重視，5 為非常重視；並請八位學者專家審查，刪減不適切之題項(台灣目前較未實施、難以理解、或重覆性高的指標)後，共計 29 個項目；接著以斜交轉軸進行因素分析、並依據 Kaiser (1958)的建議，刪除因素負荷量/loading)低於 0.4 的題項後，共抽得策略績效、員工關係、行政效率等三個因素。各因素的特徵值在 1.14~10.34 之間，累積解釋變異量約 63%，故其解釋力良好；各構面之 Cronbach's alpha 值也位於 .82~.92 之間，結果如表 3-2。

表 3-2：人力資源部門績效指標量表的效度與信度分析

題目	策略績效	員工關係	行政效率
11. 參與策略規劃貢獻的程度	.969		
12. 人力資源方案與經營策略配合度	.965		
13. 企業文化配合經營策略推動程度	.917		
14. 員工對企業文化的認同度	.851		
15. 高階主管培訓計畫執行率	.643		
16. 員工對公司目標與經營策略了解度	.571		
17. 公司薪資水準的競爭性	.504		
18. 核心員工留任率	.601		
19. 參與公司變革時的貢獻	.746		
5. 年度訓練計劃執行率		.777	
6. 每位員工年度平均訓練時數		.823	
7. 員工訓練滿意度		.671	
8. 訓練費用 / 營業額比率		.780	
26. 內部晉升比率		.401	
25. 員工提案數目		.408	
29. 協助員工職涯發展		.678	
22. 員工缺勤率		.586	

27. 召開福利會議次數			.703
2. 新進人員報到率			.767
3. 雇用一個新進人員的費用			.712
4. 新進人員從應徵至到職所需時間			.751
1. 人事費用 / 營業額比率			.630
9. 人事費用降低比率			.651
特徵值	10.34	1.74	1.55
累積變異量百分比	46.31	55.62	62.83
Cronbach's alpha	.92	.85	.82

3.3.4 高階主管情感型信任

本研究為衡量高階主管與人力資源主管間之情感型信任，參考 Sashittal et al. (1998) 之量表，共包含認知型信任與情感型信任 10 個題項，本研究選取情感型信任此構面並就文字敘述上加以修改，請專家審查後完成問卷計 6 個項目後，以斜交轉軸進行因素分析，並抽取出情感型信任此一因素，題項全部保留，特徵值為 4.05，累積解釋變異量約 67.5%，量表之 Cronbach's alpha 值為 .93，顯示其內部一致性良好，分析結果見表 3-3。

表 3-3：高階主管情感型信任量表的效度與信度分析

題目	情感型信任
1. 直屬主管瞭解我工作上的需求	.788
2. 直屬主管會協助我解決工作上的問題	.830
3. 直屬主管常傾聽我的想法	.857
4. 直屬主管關心我的生活情形	.791
5. 直屬主管真誠的跟我溝通	.851
6. 直屬主管常給我鼓勵和讚美	.796
特徵值	4.05
累積變異量百分比	67.15
Cronbach's alpha	.93

3.3.5 控制變項

根據相關研究，組織之產業別、及人力資源主管的層級會同時影響人力資源主管所扮演的角色以及公司重視的人力資源部門績效指標(Giannantonio & Hurley, 2002)；為了避免產業別與層級對人力資源主管角色對人力資源部門績效指標的關係產生影響，故在探討人力資源主管角色對人力資源部門績效指標的影響、及高階主管情感型信任對此關係的干擾作用時，先將產業別及層級兩變項列為控制變項；此外由於產業別與層級兩變項均為類別變項，故在進行迴歸分析之前，先將此兩變項轉變為虛擬變項後再進行後續的分析。

3.4 統計方法

為了檢定各研究工具之信效度，首先以斜交轉軸進行因素分析，由於人力資源主管四角色間具有高度相關性(Ulrich, 1997)，故本研究選擇以多變量變異數分析(MANOVA)考驗研究假設 1 與 2，以深入探討個人與組織變項不同的人力資源主管，在四角色扮演上的差異。

最後以階層迴歸分析(hierarchical regression analysis)探討人力資源主管各角色對人力資源部門績效指標各構面之主要影響效果(main effect)、及高階主管情感型信任對人力資源主管角色與人力資源部門績效指標關係之干擾效果(moderating effect)，為確保自變項間無共線性問題存在，先進行共線性檢定；依據學者 Hair、Anderson、Tatham 與 Black (1995)的看法，在分析之前確定變異數波動因素(VIF)值小於 10，以避免共線性的問題影響分析結果。

4. 研究發現與討論

本節將分四部份對各項統計分析之結果加以說明與討論。

4.1 樣本基本資料分析與各研究變項相關係數

本研究有效樣本人力資源主管大多數為男性(佔 71.5%)；學歷方面，以大學及研究所學歷為多(分佔 38.7%與 40.9%)，由於高中(職)以下之填答者僅有三人，故將高中(職)以下及專科組合併之；年齡則以 30 到 40 歲為主(佔 45.3%)；服務年資以 5 年以下及 6 到 10 年最多(佔 36.5%及 29.2%)；一級主

管為 60 人(佔 43.8%)，而二級主管則有 77 人(佔 56.2%)；公司以高科技產業(佔 63.5%)與國人獨資為多(佔 70.1%)。各基本資料詳細百分比與人數，請參考表 4-1。

表 4-1：人力資源主管樣本特性統計表

變項	類別	人數	百分比
性別	男	98	71.5
	女	39	28.5
學歷	高中(職)以下及專科	28	20.4
	大學、技術學院	53	38.7
	研究所以上	56	40.9
年齡	30~40 歲	62	45.3
	41~50 歲	50	36.5
	51 歲以上	25	18.2
服務年資	5 年以下	50	36.5
	6~10 年	40	29.2
	11~15 年	16	11.7
	16 年以上	31	22.6
主管層級	一級主管	60	43.8
	二級主管	77	56.2
經營型態	外人獨資	21	15.3
	中外合資	20	14.6
	國人獨資	96	70.1
產業別	高科技產業	87	63.5
	傳統製造業	50	36.5

各變項間之敘述統計與相關係數如表 4-2；由表中可知，人力資源主管各角色間之相關係數界於.47~.69 間，代表角色與角色間顯著相關；而人力資源部門績效指標各構面間之相關係數界於.60~.72 間且人力資源主管各角色與人力資源部門各績效指標間之相關係數界於.27~.66 之間，均具有顯著之相關性，故選擇多變量變異數分析(MANOVA)探討不同個人與組織變項對於人

力資源主管角色的差異(Bray & Maxwell, 1985)。

表 4-2：本研究各研究變項之敘述性統計與相關係數

	平均值	標準差	策略夥伴	變革推手	員工鬥士	行政專家	情感型信任	策略績效	員工關係	行政效率
策略夥伴	3.59	.72	—							
變革推手	3.78	.60	.673*	—						
員工鬥士	3.62	.59	.613*	.687*	—					
行政專家	3.80	.53	.473*	.571*	.634*	—				
情感型信任	3.66	.65	.416*	.491*	.454*	.436*	—			
策略績效	3.77	.67	.579*	.659*	.602*	.422*	.579*	—		
員工關係	3.46	.58	.446*	.527*	.428*	.359*	.463*	.716*	—	
行政效率	3.59	.58	.270*	.297*	.365*	.378*	.351*	.606*	.610*	—

註：* P<.05

4.2 影響人力資源主管角色的因素

表 4-3：個人及組織變項對人力資源主管角色之多變量變異數分析摘要表

	平均數				Willk's Λ	
	策略夥伴	變革推手	員工鬥士	行政專家		
年齡	30-40 歲(1)	3.50	3.48	3.58	3.73	.865*
	41-50 歲(2)	3.68	3.63	3.58	3.72	
	51 歲以上(3)	4.03	3.87	3.81	3.95	
	事後比較	(3)>(2),(3)>(1)	(3)>(1)			
產業別	高科技產業(1)	3.68	3.86	3.73	3.88	.922*
	傳統產業(2)	3.41	3.63	3.41	3.63	
	事後比較	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)	
層級	一級主管(1)	3.95	3.83	3.75	3.87	.803*
	二級主管(2)	3.44	3.43	3.52	3.68	
	事後比較	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)	

註一：* P<.05 註二：僅列出達顯著水準之變項

為瞭解不同個人變項及組織變項的人力資源主管在其角色扮演上的差異情形，以多變量變異數分析進行探討，並分別加以說明之；分析結果請參考表 4-3。

4.2.1 個人變項對人力資源主管角色的影響

在個人變項的部份，經由多變量變異數分析的結果，年資不同之人力資源主管其角色並無顯著差異，故研究假設 1-1 不成立；其可能原因為本研究衡量之變項「年資」並非人力資源主管在人力資源領域工作之「總年資」，「年資」會隨著人力資源主管公司轉換而重新歸零，可能無法反應出人力資源主管經驗的累積。

其次，學歷不同之人力資源主管其角色並無顯著差異，因此研究假設 1-2 不成立。據 Terpstra et al. (1996)的命題認為，具碩士學歷之人力資源主管應較能運用學術研究之資料於職場上，進而影響其角色扮演；本研究假設不成立的原因可能是由於國內人力資源管理研究所僅三所，培育之人力資源管理專業人才雖日漸增加，但仍略嫌不足(黃同圳，2000)；且人力資源主管雖具備碩士學歷，但主修人力資源管理畢業者比例並不高(蔡錫濤，2000)，以致許多具備了碩士學歷的人力資源主管並無法發揮人力資源管理中的策略性功能(Giannantonio & Hurley, 2002)；因此在本研究結果中，研究所以學歷與大學、技術學院學歷之人力資源主管在角色扮演上雖有差異，但未達顯著水準。

在年齡的部份，由表 4-3 可知，年齡在 51 歲以上的人力資源主管扮演策略夥伴及變革推手兩角色的程度顯著高於 30 到 40 歲的人力資源主管；因此研究假設 1-3 成立，即不同年齡的人力資源主管其角色上有顯著差異；而年齡較長之人力資源主管可能於人力資源領域任職之時間較長，對於人力資源管理與企業經營的知識來源就越多，也越了解如何站在策略性的觀點，提供企業必要的人力資源實務，和學者 Welbourne et al.(1998)及 Terpstra et al. (1996)提出的命題類似。

4.2.2 組織變項對人力資源主管角色的影響

組織變項的部份，由表 4-3 可知，在層級此一變項中，人力資源主管在公司若為一級主管時，在四種角色的扮演程度上均顯著高於二級主管，因此研究假設 2-1 成立；即層級不同的人力資源主管，其角色有顯著差異。在

Giannantonio 與 Hurley (2002)的研究中指出，人力資源主管在公司中的層級若為一級主管或高階主管時，越能扮演設計人力資源策略性方案、協助公司執行經營策略與擔任高階經營團隊內部顧問的角色，而 Terpstra et al. (1996)的命題亦指出，人力資源主管層級的高低將會影響人力資源主管在公司中權力的分配、地位的高低以及可動用的資源(時間、金錢或支援的幕僚人員等)，進而影響人力資源主管所扮演的角色；與本研究之結果相近。

產業別方面，高科技公司的人力資源主管在四種角色的平均數顯著高於傳統產業公司，因此研究假設 2-2 成立；學者 Becker et al.(2001)認為，企業面對外在環境競爭的壓力會對人力資源主管的角色產生重大的影響；在競爭激烈的產業環境中，人力資源主管不僅得扮演傳統的行政與員工服務的角色，尚需依據企業需求適時的推動變革與創新的人力資源管理實務，而高科技產業面對技術變遷與重視創新的競爭環境，如何吸引並留住高素質的員工並設計策略性的人力資源管理實務是高科技產業的關鍵因素(李元墩，蔡東峻，陳孟謙，1999)，故高科技產業的人力資源主管在四個角色的扮演程度均顯著高於環境較為穩定之傳統製造業公司；最後，不同的經營型態在人力資源主管四個角色上平均數無顯著差異，因此研究假設 2-3 不成立。

4.3 高階主管情感型信任與人力資源主管角色對人力資源部門績

效指標之影響

本節首先以階層迴歸分析探討人力資源主管角色對人力資源部門績效指標之主要效果，其次探討高階主管情感型信任程度高低是否對於人力資源主管角色扮演與人力資源部門績效指標之關係產生干擾作用。

4.3.1 人力資源主管角色對人力資源部門績效指標之影響

本研究為瞭解人力資源主管角色扮演對人力資源部門績效指標間是否具有的一致性，以階層迴歸分析探究之；在模式一以產業別與人力資源主管層級為控制變項(均轉換為虛擬變項，二級主管編碼為 0、一級主管編碼為 1；而傳統產業編碼為 0、高科技產業編碼為 1)，模式二以「策略夥伴」、「變革推手」、「員工鬥士」與「行政專家」四個角色為自變項，而依變項為「策略績效」、「員工關係」、「行政效率」三構面，以探討在控制產業別與層級兩變

項後，人力資源主管角色對人力資源部門績效指標的影響。

由表 4-4 之模式二可知，人力資源主管越扮演策略夥伴與變革推手的角色時，公司越重視人力資源部門的策略績效指標($\beta = .67, .66, p < .05$)；人力資源主管越扮演員工鬥士的角色，公司越重視人力資源部門的員工關係績效指標($\beta = .45, p < .05$)；人力資源主管越扮演行政專家的角色，公司越重視人力資源部門的行政效率績效指標($\beta = .38, p < .05$)，故假設 3-1、3-2、3-3、3-4 成立；此一結果符合角色理論的觀點，即公司應依據員工扮演的角色設計具一致性的績效指標(Broderick, 1998; Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995)，由於績效指標的設計對員工的行為具有指引性與激勵性(Tsui, 1984)，當公司清楚定義員工的績效指標時，便有助於強化員工的角色認定與行為(Farmer et al., 2003)；因此當公司依據人力資源主管扮演的角色設計人力資源部門績效指標時，越能夠使人力資源主管從事與其角色一致的行為，並有助於提升人力資源部門的績效(Ulrich, 1997)，而此一研究結果亦可彌補過去研究分開探討人力資源主管扮演的角色(Ulrich, 1997; Becker & Huselid, 1999; Procter & Currie, 1999)及人力資源部門績效指標(Huselid et al., 1997; Becker et al., 2001)之不足。

表 4-4：高階主管情感型信任與人力資源主管角色對策略績效指標之階層迴歸表

依變項及加入之自變項		模式一	模式二	模式三	模式四
策略 績效	層級	.211*	-.110	-.091	-.072
	產業別	.224*	.079	-.002	.025
	策略夥伴		.674*	.459*	.471*
	情感型信任			.433*	.381*
	策略夥伴*情感型信任				-.160*
	R ²	.09	.43	.56	.58
	R ² 增加量	.09	.34	.13	.02
	F 值	5.71*	66.31*	33.58*	6.22*
	層級	.211*	.029	.005	.024
	產業別	.224*	.098	.018	.032
變革推手		.662*	.474*	.444*	

	情感型信任			.394*	.388*
	變革推手*情感型信任				-.132*
	R ²	.09	.48	.59	.60
	R ² 增加量	.09	.39	.11	.02
	F 值	5.71*	86.20*	28.80*	4.60*
	層級	.071	-.025	-.058	-.076
	產業別	.189*	.078	.013	.005
	員工鬥士		.446*	.280*	.319*
員工	情感型信任			.361*	.376*
關係	員工鬥士*情感型信任				.107
	R ²	.04	.22	.31	.32
	R ² 增加量	.04	.18	.09	.09
	F 值	2.38	24.32*	7.47*	1.63
	層級	-.043	-.102	—	—
	產業別	.210*	.116	—	—
行政	行政專家		.376*	—	—
效率	R ²	.05	.18	—	—
	R ² 增加量	.05	.13	—	—
	F 值	2.81*	8.18*	—	—

註一：預測變項的影響以電腦中各個分析最後步驟的標準化迴歸係數 (β) 呈現

註二：* $P < .05$; F 值乃是檢定 R² 增加量的顯著性

4.3.2 高階主管情感型信任對人力資源主管角色與人力資源部門績效指標關係的干擾作用

本研究以階層迴歸分析探討高階主管情感型信任對人力資源主管角色與人力資源部門績效指標的干擾作用，為了避免包含相乘項的迴歸分析會使主效果與干擾效果產生混淆，因此本研究採用 Lance (1988) 的殘差中心化法 (residual centering) 將相乘項先行處理，以排除主效果的影響，另本研究亦就迴歸模式中各自變項之變異數波動因素 (VIF) 值進行計算，結果顯示各自變項之 VIF 值介於 1.02 到 1.91 間，遠小於 Hair et al. (1995) 所建議的 10，因此共線性問題對於本研究影響不大。

由表 4-4 可知，模式四在「策略夥伴」角色與「策略績效」指標的關係中，加入「策略夥伴」角色與「情感型信任」的交乘項後， R^2 增加了 2.3%，且達 $P < .05$ 的顯著水準， β 值為 $-.16$ ，代表高階主管情感型信任對「策略夥伴」角色與「策略績效」指標間有顯著的減弱作用；此外，在「變革推手」角色與「策略績效」指標的關係中加入「變革推手」角色與「情感型信任」的交乘項後， R^2 增加了 2%，且達 $P < .05$ 的顯著水準， β 值為 $-.132$ ，故研究假設 4-1、4-2 成立。

而為進一步瞭解人力資源主管角色與情感型信任之干擾作用型態，本研究採用 Aiken 與 West (1991) 的建議，以高/低於平均數一個標準差做為分組的基準，將樣本分為高情感型信任(平均數為 4.6)與低情感型信任(平均數為 2.8)兩組繪出交互作用圖；由圖 4-1 可知，在高情感型信任會顯著減弱「策略夥伴」與「變革推手」角色對「策略績效」指標的正向關係。亦即高階主管與人力資源主管間若建立高情感型信任，且因「策略績效」指標較缺少客觀輔助的數據時，可能會使高階主管以關係的好壞及印象做為評估人力資源主管績效指標的基礎(Varma et al., 1996)，反倒使人力資源主管較不重視「策略夥伴」角色與「變革推手」角色的扮演，減弱了與策略績效指標間的正向影響。

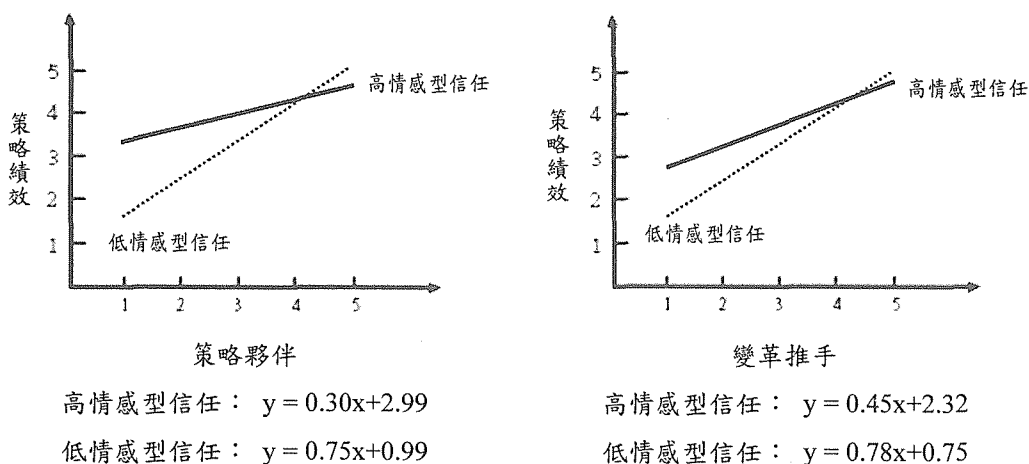


圖 4-1 情感型信任的干擾作用

此結果與領導者一部屬交換理論(LMX)的觀點相近，當主管與部屬間具有高信任與頻繁的互動時，彼此的關係品質越好(Graen & Scandura, 1987)，主管也越容易將部屬劃分為圈內人(in-group)，並給予部屬較多的關懷與權

利，且在績效評估時較為寬鬆(Deluga & Perry, 1994)，尤其當部屬的績效指標為主觀的指標時，越容易有偏袒的情形，主管較傾向以印象做為評估之基準，較不重視部屬的績效指標是否真正達成(Atuahene-Gima & Li, 2002)，亦符合Langfred (2004)認為過高的信任將對員工行為造成負面干擾作用的想法；若從「關係」(guanxi)的觀點切入，主管與部屬間「關係」越密切時，容易因頻繁的互動而產生正向的情感，因此主管對部屬進行績效評估時，容易因人情而選擇偏袒「關係」較深厚的一方(Dunfee & Warren, 2001)；故當人力資源主管與高階主管間具有高情感型信任時，彼此的情感交流與互動情況越頻繁，可能因此建立起良好之「關係」，反影響人力資源主管角色扮演的投入與高階主管在績效評估時的客觀性，因而減弱了人力資源主管角色與人力資源部門績效指標間的正向影響。

最後，在「員工鬥士」角色與「員工關係」指標的關係中加入「員工鬥士」角色與「情感型信任」的交乘項後， R^2 雖增加了1.0%， β 值為.107，但未達顯著水準，故研究假設4-3不成立。在「員工鬥士」角色對「員工關係」績效指標的關係中，高情感型信任並未對其產生減弱作用，其可能原因為：由於本研究樣本中有87間公司(63.5%)屬於高科技公司，又創新為台灣高科技產業的命脈，而為了激發員工的活力與創新，台灣高科技公司相當重視提供員工較佳的福利、較廣泛的教育訓練(Chang & Chen, 2002)、注重員工的工作環境及生涯發展(Chen et al., 2003)，並強調有效留才、用才的人力資源管理實務(Kuo & Chen, 2004)；換言之，「員工關係」指標對於台灣高科技產業而言為相當關鍵，且較必然衡量之績效指標(Tsai et al., 2005)，或能解釋高階主管應較不易因為與人力資源主管間良好的關係而減弱對此類指標的重視程度。

5. 結論與建議

本研究根據研究結果提出以下之研究結論與建議：

5.1 研究結論

(一) 人力資源主管之年齡、層級與產業別對角色的扮演有顯著影響
在人力資源主管的年齡方面，本研究發現，年齡在51歲以上的人力資

源主管扮演策略夥伴及變革推手兩角色的程度顯著高於 30 到 40 歲的人力資源主管；其可能原因為：年齡越高之人力資源主管於職場或人力資源領域任職之資歷較久，亦即人力資源領域經驗的累積，使得年齡較高之人力資源主管越受重視，並能深入公司的策略規劃。

另在組織變項中，公司之人力資源主管若為一級主管時，在四個角色上的扮演程度均顯著高於二級主管，與 Giannantonio (2002) 的研究結果相同；即層級越高的主管越扮演高階主管的經營夥伴，越能夠兼顧人力資源管理的各功能；最後高科技公司的人力資源主管在四種角色的平均數顯著高於傳統產業公司，可見高科技公司人力資源主管角色之扮演相當全面性，對於策略、變革、行政及員工幾個構面均達相當重視的程度。

(二) 人力資源主管角色扮演對人力資源部門績效指標選擇有正向影響

根據階層迴歸的分析結果顯示，若人力資源主管越扮演「策略夥伴」的角色，公司越重視人力資源部門的「策略績效」、人力資源主管越扮演「變革推手」的角色時，公司亦越重視人力資源部門的「策略績效」；人力資源主管越扮演「員工鬥士」的角色，公司越重視人力資源部門在「員工關係」的績效指標；人力資源主管越扮演「行政專家」的角色，公司越重視人力資源部門在「行政效率」上的績效指標。亦即人力資源主管扮演的角色與公司重視的人力資源部門績效指標是有一致性的。

(三) 高階主管情感型信任過高時反會減弱策略夥伴、變革推手對策略績效指標的正向影響

根據研究結果顯示，高情感型信任時(平均值 4.6)，會顯著減弱「策略夥伴」、「變革推手」角色與「策略績效」指標間的正向關係。亦即高階主管與人力資源主管間若建立高度的情感型信任關係，且「策略績效」的指標較缺少客觀輔助的數據時，可能會使高階主管以關係的好壞及印象做為評估人力資源主管績效指標的基礎，反倒使人力資源主管較不重視「策略夥伴」角色與「變革推手」角色的扮演，進而減弱與策略績效指標間的正向影響。

5.2 研究建議

依據前述之研究結論，本研究具體提出研究建議如下：

5.2.1 管理意涵

(一) 高科技產業的人力資源主管應更重視角色的全面性，傳統產業的人力資源主管則應重視提升人力資源行政服務的效率

根據本研究結論顯示，在面對技術變遷與重視創新的競爭環境下，高科技產業的人力資源主管在「策略夥伴」、「變革推手」、「員工鬥士」、「行政專家」四個角色的扮演程度均顯著高於傳統製造業的人力資源主管，因此在高科技產業服務之人力資源主管應更配合企業的經營策略與外在經營環境的變遷，適時規劃設計各種策略性的人力資源管理實務以協助企業之運作與發展並適時地推動變革，且加強在策略規劃、組織設計以及企業經營方面的知識與能力(Barber, 1999)，或用輪調與工作團隊的方式讓人力資源主管能更深入了解企業的運作，從更策略性的觀點來協助企業經營(Ulrich, 1997; Lawler & Mohrman, 2003)，或利用相對應的績效指標來衡量人力資源主管是否稱職扮演了公司期待的角色。

另外，傳統製造業之公司由於外在經營環境較為穩定，且較強調產品的品質和生產效率的提升，故較重視人力資源主管的行政專家角色；因此在傳統製造業就職之人力資源主管應配合企業特性與型態的不同，致力於改善人力資源行政事務的效率(溫金豐與黃俊英，1998)，藉由提供更迅速及更有效率的人力資源服務，有效節省公司的人事成本。

(二) 企業面對轉型或變革時，應聘用較資深的人力資源主管、且提升人力資源主管為一級主管；若人力資源部門僅提供行政或員工服務時，則以二級主管為主

本研究結論顯示，人力資源主管的「年齡」對「策略夥伴」和「變革推手」兩角色有顯著影響，顯示人力資源主管之年齡較長，可能於人力資源領域累積了較深之經歷，進而更清楚如何以策略觀點，以各種人力資源管理實務協助企業經營；Lawler 與 Mohrman (2003)亦指出，為了讓人力資源主管能夠稱職的扮演策略性的角色，在選擇人力資源部門的最高主管時，最重要的條件就是在人力資源領域是否具備了足夠的經驗，Lawler 與 Mohrman (2003)認為，資深的人力資源主管較能站在企業經營與高階主管的觀點，設計各種策略性的人力資源管理實務；因此企業應視本身策略性的需求，聘用較資深、人力資源經驗豐富的人力資源主管。

此外，公司之人力資源主管若為一級主管時，在四個角色的扮演程度上均顯著高於二級主管，當人力資源主管為一級主管時，其扮演策略夥伴角色

與變革角色的程度與二級主管相比差異最大；由多變量變異數分析的結果可知，若人力資源主管為二級主管時，其扮演的角色多為行政專家與員工鬥士的角色，由此可見人力資源主管在公司中的層級越高，越能接觸到公司營運的核心及經營策略的制訂(Giannantonio & Hurley, 2002)；因此，為了讓人力資源主管充份扮演策略性的角色，應有效提升人力資源主管在公司中的層級與可運用的資源(Terpstra et al., 1996)；而人力資源主管若非一級主管時，較無機會參與公司經營策略之擬定，較難在執行策略面展現績效(Schuler, 1997; Lawler & Mohrman, 2003)。故製造業公司應視對人力資源部門提供服務的需要，調整人力資源主管的層級。

(三) 人力資源主管應配合企業特性扮演適當之角色，而企業應視人力資源主管角色的扮演，選擇適當之人力資源部門績效指標

本研究結論顯示，人力資源主管在產業別及人力資源主管層級等組織變項不同之公司，扮演之角色均有顯著差異；故人力資源主管應積極參與經營策略制定的流程、與高階主管多加溝通、主動討論何種人力資源管理實務對其較有幫助(溫金豐與黃俊英, 1998)，以確認年度人力資源規劃能與經營目標相結合(Ulrich, 1997)，並適度調整人力資源管理實務以配合經營策略(Becker & Huselid, 1999)，扮演適當之角色並協助企業經營。

此外，本研究之結論亦提及人力資源主管的角色與企業重視之人力資源部門績效指標的程度有正向關係；故依據角色理論的觀點，企業應依據期待人力資源主管扮演之角色，選擇相對應的績效指標；而 Tsui (1987)亦認為企業應清楚定義期待人力資源主管提供的服務與活動，並且依據這些活動來擬定對應的人力資源部門績效指標加以衡量(Tsui, 1984)，以衡量人力資源主管是否稱職扮演其角色。

(四) 人力資源主管扮演策略夥伴或變革推手角色時，特別是在高科技產業就職、且層級與年齡較高之人力資源主管，企業高階主管更應避免與人力資源主管間高情感型信任所造成之負向影響

雖然適度的情感型信任對於主管與員工的關係是必要的，但本研究發現，高情感型信任時，反而會顯著減弱「策略夥伴」、「變革推手」角色與「策略績效」指標間的正向影響；且人力資源部門的「策略績效」指標較為主觀難以量化，在衡量時多需高階主管本身認知的感受，而更不重視此績效指標是否達成。因此，若人力資源主管扮演協助公司進行策略管理及推行變革的角色時，高階主管與人力資源主管間應避免建立起高情感型信任，以防過高

之情感互動與交流，使高階主管因較佳的互動關係而偏袒人力資源主管(Dunfee & Warren, 2001)，而不重視人力資源部門的策略績效是否達成，反而阻礙了企業進行變革及執行策略。

基於上述情形，企業更應注意組織中互動公平(interactional justice)與程序公平(procedural justice)的落實(Ambrose & Schminke, 2003; Chen et al., 2004)，即應注意高階主管對人力資源主管的人際關係敏感性，不論是績效評估的結果或相關之決策，應盡量要求附帶書面說明或相關資料，建立起具體衡量的績效評估制度，避免主觀的判斷(Wong, Wong, & Ngo, 2002)；又由於主觀之績效指標容易使主管依情感型信任的好壞進行績效評估(Varma et al., 1996)，因此人力資源主管與高階主管及其他部門主管間，應藉由詳細的討論釐清人力資源管理實務與經營策略執行的關係，將策略面的績效指標盡量予以量化(Becker et al., 2001)。此外，由研究結論可知，於高科技產業就職之人力資源主管扮演策略夥伴與變革推手角色的程度顯著較高，同時人力資源主管的層級與年齡越高，亦越傾向扮演策略夥伴與變革推手的角色；故人力資源主管若任職於高科技產業，且為資深之一級人力資源主管時，其高階主管更應注意高情感型信任所帶來的負向影響。

5.2.2 後續研究建議

本研究主要選取製造業公司人力資源主管作為施測對象，而台灣向來以中小企業為主體，且大型製造業公司與一般中小企業的經營方式有所不同，由於大型製造業公司人力資源部門的分工較為專責化、而中小企業公司規模則較小較為彈性，故人力資源主管扮演的角色應有所不同(吳秉恩, 2004)；建議後續研究可以台灣中小企業之人力資源主管做為研究對象，輔助以質性研究的方式，深入了解人力資源主管在中小企業中如何扮演己身角色、如何與高階主管互動，進而比較與本研究結果的差異性。

此外，基於角色理論，人力資源主管扮演的角色除了衡量其實際扮演的角色外，尚應一起量測高階主管期待人力資源主管扮演的角色以及人力資源主管本身理想中的角色(張火燦, 1998)，並比較其有無落差；而本研究僅針對人力資源主管實際扮演的角色加以衡量，因此後續研究可同時對高階主管期待的角色、人力資源主管理想的角色與其實際扮演的角色加以衡量，以確實了解人力資源主管所扮演的真正角色。

最後，本研究在衡量人力資源部門績效指標時，乃衡量台灣製造業公司

對人力資源部門績效指標的重視程度，而非實際實施程度；由於台灣產業轉型尚處於起步階段，人力資源部門的策略性功能亦較不明顯(Lin, 1997)，故各公司重視之人力資源部門績效指標並不一定在公司內部已全面實施(劉明奎, 1996)；因此建議後續研究可探討各公司在人力資源部門績效指標的實施程度，以做為人力資源部門績效衡量之基礎；同時可將組織績效納入研究變項，以探討不同的人力資源部門績效指標對於組織績效的影響(Delery & Doty, 1996；Huselid et al., 1997)。

5.3 研究限制

本研究是採用量表做為衡量的工具，在人力資源主管角色的量測中，難免發生受測者有防衛或過度高估的心理效應，造成填答者因社會期待及個人本身角色的期待，因而造成人力資源主管認知角色扮演程度高估的現象(Crowne & Marlowe, 1960)，或使人力資源主管因為社會期待及角色期待選擇己身認知之重視指標，而非公司實際重視之指標，而產生誤差；但本研究採用學者 Spector 與 Fox (2003)的建議，在研究工具編製的過程中將較敏感的題項與字句加以修正，詢問較精確之概念並採用事實導向的活動敘述，盡量避免此種誤差。

另有關本研究之研究變項均來自於單一填答者填寫，對於研究分析之共同方法變異(common method variance)問題，可能增強變項之間的關係，但本研究依 Podsakoff、MacKezie、Lee 與 Podsakoff (2003)所提出的建議方法，在量表設計時將各個構面的題項分散可以降低共同方法變異的影響；此外，利用 Harman's 單一因素檢定法(Harman's one-factor)來進行共同方法變異的檢定，此方法被普遍運用在各個研究中(Podsakoff & Organ, 1986)，檢定結果將各因素構面還原，且各因素題項不會混淆一起，可知施測題項間沒有重疊施測情況發生；同時，採用 Korsgaard 與 Roberson(1995)提出之方法，利用驗證性因素分析對本研究所有題項進行模式驗證，結果發現，三構面模式(GFI=0.90；IFI=0.94)較單一構面模式(GFI=0.79；IFI=0.86)有佳的適配度，因此得知共同方法變異在本研究中並非一重要的問題，不會對研究結果造成顯著的影響。

此外，本研究針對人力資源主管於企業服務年資與年齡進行調查，並未針對人力資源主管於人力資源領域的服務年資加以調查；由於人力資源主管

更換工作後，於企業服務之年資均需歸零重計，因此若能針對「於人力資源領域服務的年資」加以調查，應更能增加研究之效度與貢獻度。在人力資源主管角色方面，由於角色是由來自高階主管的期待與規範、個人對此職位中應如何扮演的想法、以及個人實際展現出來的行為三個方面所共同構成的(張火燦，1998)，而本研究僅針對人力資源主管實際展現出來的行為加以探討，並未衡量人力資源主管本身理想的角色與高階主管期待的角色，故解釋上需更為小心。此外，依照 Ulrich (1997)的看法，人力資源主管是同時扮演多種角色而非單一角色，端視組織的需求而影響其主要角色(Ulrich & Conner, 1996)，而本研究只針對人力資源主管主要扮演的角色單獨說明，與實務上有些許差異，在解釋上亦有所限制；又本研究衡量之人力資源部門績效指標主要是以量化之指標為主，以使填答者易於理解及作答；但人力資源部門績效指標中尚有許多質化之指標(Schuler, 1997)，本研究並未完全加入，故於人力資源部門績效指標的衡量上會有所不足。

本研究儘管在問卷編製過程力求客觀與周延，但仍有上述難以避免之研究限制，故對研究結果會造成些許影響。

6. 參考文獻

- 天下雜誌編輯部 (2003)，一千大製造業排行，天下雜誌，274 期，132-180 頁。
- 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，1-27 頁。
- 李元墩、蔡東峻與陳孟謙(1999)，企業策略、人力資源策略、人力資源管理效能與組織績效關係之研究—以台灣高科技產業為例，長榮學報，第三卷第一期，65-81 頁。
- 張火燦(1998)，策略性人力資源管理，台北：揚智。
- 黃同圳(2000)，人資所人力資源課程問題與展望，大專院校人力資源課程研討會，台北：台灣師範大學。
- 黃家齊(2002)，組織公正與組織公民行為—認知型與情感型信任的中介效果，臺大管理論叢，第十二卷第二期，107-141 頁。
- 溫金豐、黃俊英(1998)，人力資源功能角色轉換議題的推銷—議題推銷模式的應用，人力資源學報，第九卷，124-141 頁。
- 經濟部工業局(1994)，十大新興工業發展策略與措施，台北市：經濟部工業

局。

劉明奎(1996)，人力資源部門績效指標建構之研究，東海大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台中。

蔡錫濤(2000)，企業系所的人力資源管理課程與展望，大專院校人力資源課程研討會，台北：台灣師範大學。

Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

Alexander, E. R., & Wilkins, R. D. (1982). "Performance rating validity: The relationship of objective and subjective measures of performance". *Group and Organizational Studies*, 7(4), 485-496.

Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). "Organization Structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust". *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295-305.

Atuahene-Gima, K., & Li, H. (2002). "When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States". *Journal of Marketing*, 66(3), 61-80.

Barber, A. E. (1999). "Implications for the design of human resource management—education, training, and certification". *Human Resource Management*, 38(1), 177-182.

Bauer, N. T., & Green, G. S. (1996). "Development of leader-member exchange: A longitudinal test". *Academy of Management Journal*, 39(5), 1538-1567.

Beatty, W. R., & Schneier, E. C. (1997). "New HR roles to impact organizational performance: From partners to players". *Human Resource Management*, 36(1), 29-37.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999). "Overview: Strategic human resource management in five leading firms". *Human Resource Management*, 38(4), 287-302.

Becker, E. B., Huselid, A. M., & Ulrich, D. (2001). *HR scorecard*. Boston: Harvard Business School.

- Blancero, D., Boroski, J., & Dyer, L. (1996). "Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study". *Human Resource Management*, 35(3), 383-403.
- Bray, J. H., & Maxwell, S. E. (1985). *Multivariate analysis of variance*. Newbury Park, CA:Sage.
- Broderick, J. A. (1998). "Role theory, role management and service performance". *The Journal of Services Marketing*, 12(5), 348-361.
- Broderick, J. A. (1999). "Role theory and the management of service encounter". *The Services Industries Journal*, 19(2), 117-131.
- Cabrera, F. E., & Cabrera, A. (2003). "Strategic human resource evaluation". *Human Resource Planning*, 26(1), 41-51.
- Caldwell, R. (2001). "Champions, adapters, consultants and synergists: The new change agents in HRM". *Human Resource Management Journal*, 11(3), 39-52.
- Chang, P. L., & Chen, W. L. (2002). "The effects of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from high-tech firms in Taiwan". *International Journal of Management*, 19(4), 622-631.
- Chen, C. C., Chen, Y. R., & Xin, K. (2004). "Guanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective". *Organization Science*, 15(2), 200-209.
- Chen, T. Y., Chang, P. L., & Yeh, C. W. (2003). "The study of career needs, career development programmes and job satisfaction levels of R&D personnel: The case of Taiwan". *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1001-1026.
- Conner, J., & Ulrich, D. (1996). "Human resource roles: creating value, not rhetoric". *Human Resource Planning*, 19(3), 38-50.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). "A new scale of social desirability independent of psychology". *Journal of Consulting Psychology*, 24, 349-354.
- Delery, J. E., & 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.

- Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1994). "The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges". *Organization Management*, 19(1), 67-86.
- Dessler, G. (2000). *Human resource management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). "The role of trust in organizational settings". *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dunfee, T. W., & Warren, D. E. (2001). "Is guanxi ethical? A normative analysis of doing business in China". *Journal of Business Ethics*, 32(3), 191-204.
- Dyer, W. G. (1999). "Training human resource champions for the twenty-first century". *Human Resource Management*, 38(2), 119-124.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-McIntyre, K. (2003). "Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory". *Academy of Management Journal*, 46(5), 618-630.
- Fitz-Enz, J. (1985). "HR measurement: Formulas for success". *Personnel Journal*, 64(10), 52-60.
- Foote, D., & Robinson, I. (1999). "The role of human manager: Strategist or conscience of the organization". *Business Ethics: A European Review*, 8(2), 88-98.
- French, W. L. (1996). *The personnel management process*. Boston: Houghton Mifflin.
- Giannantonio, M. C., & Hurley, E. A. (2002). "Executive insights into HR practices and education". *Human Resource Management Review*, 12(4), 491-511.
- Gould-Williams, J. (2003). "The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations". *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis with reading*. New York: Macmillan.
- Hosmer, L. T. (1995). "Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics". *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.

- Huselid, A. M. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, A. M., Jackson, E. S., & Shuler, S. R. (1997). "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance". *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Ilggen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1992). "The structure of work: Job design and roles". In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 2 (2nd ed.): 165-207. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- 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.(欠缺完整卷期)
- Jamrog, J. J., & Overholt, M. H. (2004). "Building a strategic HR function: Continuing the evolution". *Human Resource Planning*, 27(1), 51-62.
- Jeffries, F. L., & Reed, R. (2000). "Trust and adaptation in relational contracting". *Academy of Management Review*, 25(4), 873-882.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). "The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork". *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Kaiser, H. F. (1958). "The Varimax Criterion for Analytic Rotation in Factor Analysis". *Psychometrika*, 23(3), 187-200.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Korsgaard, M. A. & Roberson, L.(1995). "Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions". *Journal of Management*, 21(4). 657-669.
- Langfred, W. C. (2004). "Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams". *Academy of Management Journal*, 47(3), 385-399.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). "HR as a strategic partner: What does it

- take to make it happen". *Human Resource Planning*, 26(3), 15-29.
- Lewis, D. J., & Weigert, A. (1985). "Trust as a social reality". *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Lin, Y. Y. (1997). "Human resource management in Taiwan: A future perspective". *International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 29-43.
- McAllister, D. J. (1995). "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McCaughey, D. P. & Kuhnert, K. W. (1992). "A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management". *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-284.
- Mohrman, S. A., & Lawler, E. E. (1997). "Transforming the human resource function". *Human Resource Management*, 36(1), 157-162.
- Morgan, D. E., & Zeffane, R. (2003). "Employee involvement, organizational change and trust in management". *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 55-75.
- Morrow, J. L., Hansen, M. H., & Pearson, A. W. (2004). "The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations". *Journal of Managerial Issues*, 16(1), 48-64.
- Pfeffer, J. (1994). "Competitive advantage through people". *California Management Review*, 36(2), 9-28.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). "Self-reports in organizational research: Problems and prospects". *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Podsakoff, P. M., MacKezie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). "Common methods biases in behavior research: A critical review of the literature and recommended remedies". *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Procter, S., & Currie, G. (1999). "The role of the personnel function: Roles, perceptions and process in an NHS trust". *International Journal of Human Resource Management*, 10(6), 1077-1091.
- Ramlall, J. S. (2003). "Measuring human resource management's effectiveness in improving performance". *Human Resource Planning*, 26(1), 51-62.

- Robbins, P. S., & Coulter, M. (2002). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rousseau, D. M., Sitkin, B. S., Burt, S. R., & Camerer, C. (1998). "Not so different after all: A cross-discipline view of trust". *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sashittal, C. H., Berman, J., & Ilter, S. (1998). "Impact of trust on performance evaluations". *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 34(2), 163-184.
- Schuler, R. S. (1990). "Repositioning the human resource function: Transformation or demise". *Academy of Management Executive*, 4(3), 49-60.
- Schuler, R. S. (1997). "The accelerating organization: Embracing the human face of change". *Organization Dynamics*, 26(2), 74-75.
- Seabright, M. A., Levinthal, D. A., & Fichman, M. (1992). "Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationship". *Academy of Management Journal*, 35(1), 122-160.
- Solomon, R. M., Surprenant, C., Czepiel, A. J., & Gutman, G. E. (1985). "A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter". *Journal of Marketing*, 49(4), 99-111.
- Som, A. (2003). "Redesigning the human resources function at Lafarge". *Human Resource Management*, 42(3), 271-288.
- Spector, E. P., & Fox, S. (2003). "Reducing subjectivity in the assessment of the job environment: development of the Factual Autonomy Scale (FAS)". *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 417-432.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell.
- Terpstra, E. D., Mohamed, A. A., & Rozell, J. E. (1996). "A model of human resource information, practive choice and organizational outcomes". *Human Resource Management Review*, 6(1), 25-46.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Zaleska, J. (2002). "Paying the piper: Choice and constraint in changing HR functional roles". *Human Resource Management Journal*, 12(2), 39-63.
- Tsui, S. A. (1984). "Personnel department effectiveness: A tripartite approach". *Industrial Relations*, 23(2), 184-197.

- Tsui, S. A. (1987). "Defining the activities and effectiveness of the human resource department: A multiple constituency approach". *Human Resource Management*, 26(1), 35-70.
- Tsui, S. A., & Barry, B. (1986). "Interpersonal affect and rating errors". *Academy of Management Journal*, 29(3), 586-599.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, K. A., & Lake, G.D. (1995). "Human resources competencies: An empirical assessment". *Human Resource Management*, 34(4), 473-495.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1998). "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity". *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Varma, A., Denisi, S. A., & Peters, H. L. (1996). "Interpersonal affect and performance appraisal: A field study". *Personnel Psychology*, 49(2), 341-360.
- Walker, A., & MacDonald, R. J. (2001). "Designing and implementing an HR scorecard". *Human Resource Management*, 40(4), 365-377.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). "Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study". *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499.
- Welbourne, M. T., Johnson, E. D., & Erez, A. (1998). "The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure". *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.
- Williamson, O. E. (1993). "Calculativeness, trust, and economic organization". *Journal of Law and Economics*, 36(1), 453-486.
- Wong, Y. T., Wong, C. S., & Ngo, H. Y. (2002). "Loyalty to supervisor and trust in supervisor of workers in Chinese joint ventures: A test of two competing models". *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 883-900.
- Wright, M. P., McMahan, C. G., Snell, A. S., & Gerhart, B. (2001). "Comparing line and HR executives' perception of HR effectiveness: Services, roles, and contributions". *Human Resource Management*, 40(2), 111-125.

- Xin, K., & Pearce, J. L. (1996). "Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support". *Academy of Management Journal*, 39(6), 1641-1658.
- Young, L., & Daniel, K. (2003). "Affectual trust in the workplace". *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 139-155.
- Zeffane, R., & Connell, J. (2003). "Trust and HRM in the new millennium". *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 3-11.

