

探討企業轉型策略對員工激勵制度、組織績效 與組織生涯發展關係之研究

余明助¹ 李國璋² 孫宜君³

¹ 國立臺南大學

^{2,3} 南台科技大學

摘要

本研究探討企業轉型策略、員工激勵制度、組織生涯發展與組織績效間的直接與間接關係及影響，從臺灣 1000 大企業中選出 138 家企業的資料，透過 LISEREL 分析，研究結果發現：企業轉型策略、員工激勵制度、組織生涯發展與組織績效之間存在正相關；企業轉型策略將透過員工激勵制度的中介作用影響組織績效以及企業轉型策略將透過組織生涯發展的中介作用影響組織績效。

關鍵字：企業轉型策略、員工激勵制度、組織生涯發展、組織績效

1.緒論

Klein(1996)認為企業經營環境發生變化時，企業為了求生存發展會試圖突破經營瓶頸，透過組織調整或目標轉換之策略改變結構型態，這就是企業轉型的由來。在經濟自由化、產業國際化之下，現代企業朝向資本與技術密集的型態去發展以追求最大利潤，企業為了提高效益，分散經營風險，成長到某一階段後必須去開發新產品市場，投資相關或非相關的新事業。

企業轉型會造成剩餘人力或是舊有員工的技術能力無法應用在新的經營型態上，為了讓員工真心付出貢獻，組織應重視員工與組織的生涯發展，實施合理的員工發展計畫，如此可提升員工個人與專業成長，進而提升整體績效。將員工生涯發展計劃與組織願景目標緊密結合才能達成互惠互榮的效果(林奇芳與廖培瑜，2001)。

組織績效建立在成員的個人績效基礎上，但激勵部屬並非單靠單一因素。激勵制度係屬於積極性誘因，目的在於激發員工內在驅力、自我成長與實現(劉立倫，1995)。因此好的激勵制度除了滿足員工的需求與期望，當舊有激勵制度無法跟上時勢或員工現況時，如何修正該制度也是相當重要。

企業轉型主要是為了促使企業核心能力與經營績效的改進，但是轉型可能需要改變企業文化，而組織成員害怕轉型的變革帶來的不確定性影響，Robbins and Donna(1990)與 Kotter(1995)指出企業轉型的障礙部分來自於願景溝通不足或放任障礙阻撓願景。員工是企業的最大資產，經營者要能設計出良好的激勵制度與生涯管理制度藉此吸引留住優秀人才。

綜合上述歸結出本研究目的主要在於探討探討企業轉型策略、員工激勵制度、組織生涯發展與組織績效之間的關聯性以及探討企業在轉型後是否透過員工的激勵制度與組織生涯發展制度中介作用影響組織績效。

2.文獻探討與假設

2.1 企業轉型策略、員工激勵制度、組織績效與組織生涯發展關係

企業在轉型策略中的具體作法有許多不同解釋方式，根據李為仁(1990)、森口八郎(1991)與陳明璋(1996)三位學者針對企業轉型之類與分類分為五個構面，分別是產業別與產業型態轉型、經營型態的轉型、產品的轉型、市場的轉型以及經營體質轉型。本研究專注於「產品轉型」與「市場轉型」這兩個部份並將兩者列為研究的構面探討企業採用的轉型策略與具體作法。產品轉型是指將產品結構大幅調整，提升產品品質與附加價值並開發新產品；市場轉型是指擴大原有市場或開發新市場藉以創造新的契機。

大部份的企業改造會失敗的原因是太過強調科技與利益，與人相關的變革很少被列入考慮(Ready，1995)。Samule(1993)指出企業轉型改造過程中的主導者是人資專家，必須正確告知員工企業改變的方向，並做出新的績效評估、酬償系統、訓練系統與生涯發展系統。趙世賢(1995)探討企業改造

對人資活動的影響時發現，改造後的企業對人力需求傾向多功能與團隊的作業方式，故組織會更加注重教育訓練與發展，而對升遷的看法比較傾向工作輪調。

Dessler(1992)指出經理人要關注如何激勵員工，因為員工士氣高昂能使員工產生較高的生產力與工作績效。完善的激勵制度可凝聚組織成員的向心力，使之達成組織預期目標並提昇工作績效(邱義城，1998)，無論採用何種激勵形式，最重要的還是要激發成員的潛力，主管應做到民主授權，瞭解員工的想法並給予最大包容與關愛(丘昌泰，2002)。本研究採用Churchill(1990)對激勵制度的分類方式，分為「財務性報酬」與「非財務性報酬」進行探討，財務性報酬指的是薪資制度、激勵性金錢報酬制度(佣金、獎金)與短期的激勵制度；而非財務性報酬包括個人生活發展計畫與表揚制度。

H1：企業轉型策略對員工激勵制度有顯著影響。

組織績效是企業關注的焦點之一，過去主要以客觀的財務與營運績效去衡量公司成功與否，但公司的成功不全然反映在財務與營運績效上，因此績效衡量已經轉往多重標準模型發展(Steers，1975)。Choi and Mueller(1992)認為在企業績效評估上，財務性與非財務性指標必須並重，即質化與量化的指標都要納入考量，因為非財務性指標對企業的長期營運很重要。組織績效衡量標準仍無一定的標準(Cameron，1987)，而本研究採用財務性績效與人力資源績效兩項衡量指標做為衡量之構面，財務性績效指標包含市場佔有率、資產報酬率、利潤率、銷售額成長率等；人力資源績效指標包含員工士氣、員工流動率、公司形象與留住優秀員工等。

Bolwijn and Kumpe(1996)認為企業轉型的目的係希望改善生產力、市場回應與顧客導向，而Blumenthal and Haspeslagh(1994)則認為策略轉型的目的係為了改善績效。當企業面臨環境變化與經營條件改變時，為了突破瓶頸，企業會透過水平分工、垂直整合、市場轉型、產品轉型等局部轉型策略或是將生產據點移至海外等等之經營方式來改變其結構型態，藉此創造出適應未來環境的經營模式(黃瓊恩，2003)。雖說策略不同但都對企業經營績效有提昇的助益，轉型就好比創造新的領域，轉型結果會使組織績效提高(謝明芳，2004)。雖然過去許多學者對組織績效衡量指標的研究為數眾多，諸如：財務性績效、非財務性績效、營運績效、行銷績效、人力一員管理績效、公司績效等等(Negandhi, Eshghi, and Yune, 1985；Vickey, 1991；Bird and Beechler, 1994；吳萬益，1996)，但本研究將以財務性績效指標(如市場佔有率、資產報酬率、利潤率等)與人力資源績效指標(員工士氣、員工流動率、公司形象等)作為研究之構面。

H2：企業轉型策略對組織績效有顯著影響。

生涯發展理論始於1950年代，Ginzberg最早於1951年提出有關生涯發展理論，指出在選擇過程中可分為幻想、試驗與實際三個階段。Ginzberg說明決定職業的發展過程具有不可逆轉性，他強調在生涯決定過程中，早期選擇是非常重要的，Osipow(1983)認為Ginzberg的研究給予往後生涯發展

理論一個基礎架構。Orpen(1994)指出組織生涯管理制度能幫助員工生涯目標成長、提供機會以及促進生涯了解之制度，其主要包含：生涯諮商與生涯資訊提供與規劃。

若企業實施變革的過程中，處處遭遇員工旁大的抗拒壓力而影響到變革成效時，必定會影響企業的經營績效，近期有關生涯的期刊多著重在生涯諮商與生涯分享的重要性，強調主管與同儕間的溝通、了解(Rochlen, Milburn and Hill, 2004)。陳建光(2000)認為組織生涯管理的目的是要能協助員工生涯需求，配合企業組織內可運用的生涯選擇權，協助員工進行個人生涯規劃。處於結構重整的組織更要提供員工適當的生涯管理方案，讓離職或留下的員工都能滿意，因此組織變革或轉型時最重要的還是給予員工協助、諮商與輔導，充分與員工進行生涯溝通(Fouad, 2003; Bozionelos, 2001)。

H3：企業轉型策略對組織生涯發展有顯著相關。

H4：企業轉型策略對組織績效之影響會透過員工激勵制度之中介效果。

H5：企業轉型策略對組織績效之影響會透過組織生涯發展之中介效果。

2.2 員工激勵制度、組織生涯發展與組織績效關係

Vroom(1964)認為激勵是期望的總合乘上期望，如果一個人看到努力有助於完成任務，且該任務能獲得重要成果則會產生激勵效果。因此在合理性、公平性、一致性與整體性之下，如何應用激勵性薪資制度來激發員工的工作意願與潛能來提高組織績效，對企業經營而言這是一項重要策略(鍾金明, 1996; 謝長宏, 1992)。黃洲煌(2000)的研究指出，福利性、表揚性與個人成長性激勵因素對組織公民行為的個別構面有正向關係，顯示組織中的激勵制度對員工表現組織公民行為有一定的影響。Pearson(1991)指出生產力、激勵及工作滿足成現正向關係，激勵越高則員工生產力越高，雖然激勵不等於績效，但是激勵確實是影響績效的三因素中最為重要者(賴信榮, 1996)，且許雅隸於2001年的研究發現，組織中的激勵制度對員工工作績效有顯著正向關係。

H6：員工激勵制度對組織績效有顯著影響。

吳秉恩(1991)發現，員工跳槽除了與薪資因素有關之外，另一個主要因素是員工感覺在企業內部沒有值得發展的機會，因為無法將工作提升至專業概念導致管理知識無法成長以及生涯發展瓶頸等等，這對企業永續經營而言是一大阻礙。王玉梅於1995年研究高科技公司若能提供完善的組織生涯管理並協助規劃發展員工的事業生涯，將有助於提高員工研究發展成果，提高個人主觀績效進而增加組織競爭力。呂耀毓(2005)研究發現，生涯管理與組織績效呈現顯正相關，生涯管理認知越高，組織績效成果越高。Leibowitz, Fridman and Mosley(1990)指出康寧公司實施生涯發展制度後，能有效提高生產力、員工士氣、工作效率並降低員工流動率。員工透過組織生涯管理可瞭解自身的專長與能力，知道努力方向與目標，而企業亦可由此瞭解員工的能力與需求，配合公司長期發展的策略與目標藉以擬定合適

的生涯發展制度(蔡明田、余明助，2000)。

H7：組織生涯發展對組織績效有顯著影響。

3.研究設計與方法

3.1 研究架構

綜合本研究動機、目的，整理出研究架構如圖 3-1 所示，構面包含了企業轉型策略、員工激勵制度、組織生涯發展與組織績效共四個部份。根據上述假設 1 至假設 13 而繪製出下列研究架構圖：

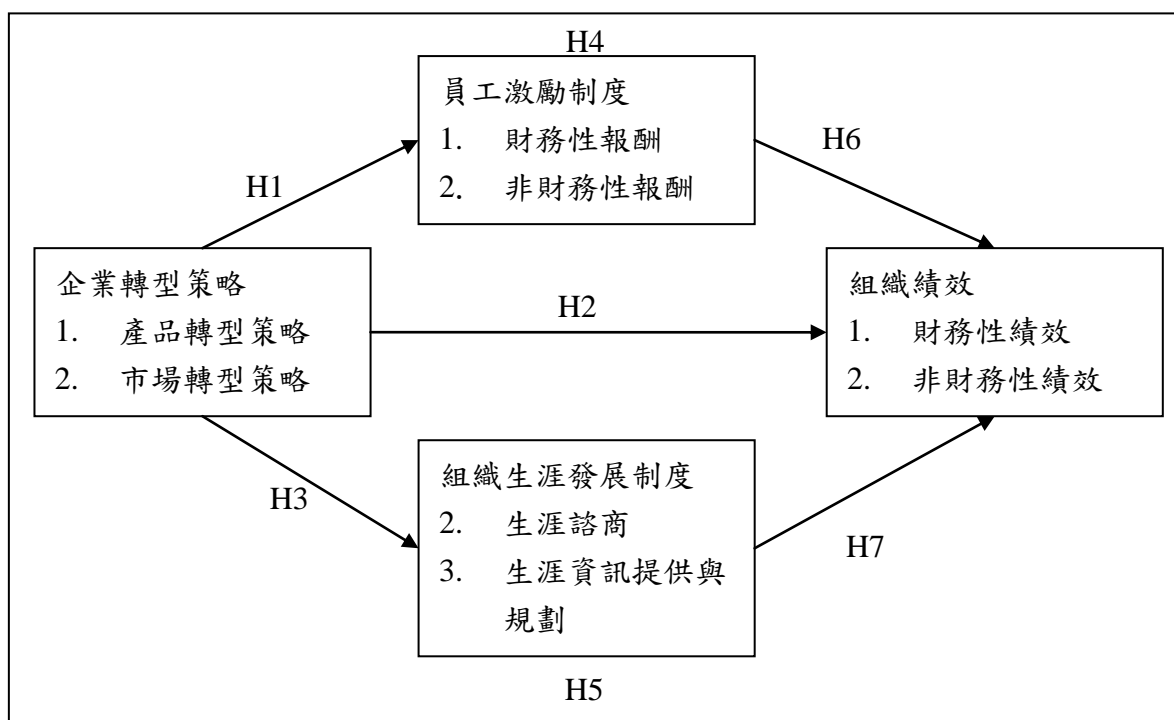


圖 3-1 研究架構圖

3.2 研究變項之衡量與操作性定義

本研究之問卷均採用李克特五點量表，非常同意為 5 分、同意為 4 分、無意見為 3 分、不同意為 2 分、非常不同意為 1 分，每個選項都以單一選擇方式進行填答，由受測者自由勾選，分數越高代表該構面之程度越高。

3.2.1 企業轉型策略

本研究根據陳銘璋(1995)、周佳欣(1997)、森口八郎(1991)等學者論點，採用「產品轉型策略」與「市場轉型策略」兩構面來說明企業所採用之轉型策略與具體作法。產品轉型策略包含產品獻結構的大幅提升、產品品質的提升、提高品質附加價值與新產品開發，此部分之問項有 8 題；市場轉型策略是指品牌、通路、目標顧客、銷售方法等行銷面的改變，其內容包

含地區擴充、分散市場、市場集中，此一部份問卷題項有 9 題，分數越高表示企業的轉型程度越高。

3.2.2 員工激勵制度

本研究採用 Churchill(1990)將獎勵制度分為財務性與非財務性，財務性包括獎勵金制度、津貼制度與員工福利制度等；非財務性制度包括升遷制度、公開表揚制度、訓練與教育制度與工作輪調七個變項。此部分問卷問項有 11 題。

3.2.3 組織生涯管理

本研究採用 Orpen(1994)所述將組織生涯管理分為二部份：(1)生涯諮商：諮商人員、主管角色；(2)生涯資訊提供與規劃：職缺公告、公司發展策略公佈，其量表的問項總共有 15 題。

3.2.4 組織績效

績效是指企業或組織達到其特定目標的程度(徐國耀，2000)，本研究採用他的定義將組織績效分為財務性績效與人力資源績效指標，財務性績效包含市場佔有率、資產報酬率、利潤率、銷售額成長率與資本額成長率；人力資源績效指標則是採用 Lado and Wilson(1994)、Delaney and Huselid(1996)等學者的主觀績效衡量量表，其內容包含員工士氣、員工流動率、公司形象、是否吸引與留住優秀員工等總共 12 題。

3.3 抽樣設計

本研究以天下雜誌台灣 1000 大企業為本研究母體，針對不同產業進行配額抽樣來選取樣本，問卷對象設定為企業的人資部門主管，問卷發放時間是民國 97 年 4 月至民國 97 年 5 月，高科技產業 250 份；製造業 500 份；服務業 250 份，共計發放 1000 份，回收 145 份問卷，剔除 7 份無效問卷，故總共回收 138 份有效問卷，回收率為 13.8%。

3.4.因素分析之事前檢定與探索性因素分析

本研究利用 Bartlett 球形檢定 (Test of Sphericity) 與 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)的抽樣適切衡量(Measure of Sampling Adequacy)來檢驗其四個構面能否進行因素分析。若變數間具有共同變異性，則 Bartlett 球形檢定的 P-value 趨近於 0，KMO 的抽樣適切性量數值需在 0.6 以上才適合進行因素分析從表 3.4-1 可看出各個構面皆可使用因素分析對變數間做因素萃取。

表 3.4 KMO 與 Barlett's 表

構面	Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數	Barlett 球形檢定顯著性
企業轉型策略	0.804	0.000
員工激勵制度	0.856	0.000
組織生涯發展	0.913	0.000
組織績效	0.944	0.000

萃取因素時採用主成份分析法，並利用直交轉軸之最大變異數法加以旋轉；抽取特徵值大於 1 的因素，最後參考組成該因素因子之文意與其因素負荷量分別給予命名。確定變數的因素歸屬後輔以信度檢定，確保問卷的一致性，信度檢測之標準為 Cronbach's α 值需大於 0.6，以下將詳細說明各變數進行因素分析與信度檢定之內容。

企業轉型策略構面經過因素分析後刪除 7 個問項剩下 10 個問項，由凝聚問項萃取出 2 個因素，第一個因素有 6 個問項，因素特徵值為 3.879，可解釋變異量為 38.786%；第二個因素有 4 個問項，因素特徵值為 1.600，可解釋變異量為 16.001%，兩個因素的累積解釋變異量達到 54.787%，Cronbach's α 值分別是 0.7931 與 0.7535，表示此構面因素有不錯的內部信度。

員工激勵制度之構面經過因素分析後刪除 2 個問項後剩餘 9 個問項，由凝聚問項萃取出 2 個因素，第一個因素有 5 個問項，因素特徵值為 4.493，可解釋變異量為 49.928%；第二個因素有 4 個問項，因素特徵值為 1.095，可解釋變異量為 12.161%，而兩個因素的累積解釋變異量為 62.089%，Cronbach's α 值分別為 0.8453 與 0.7826，皆大於 0.7 故呈現不錯的內部信度。

組織生涯發展構面經過因素分析後凝聚問項萃取出兩個因素，第一個因素有 6 個問項，因素特徵值為 8.537，可解釋變異量為 56.914%；第二個因素有 9 個問項，因素特徵值為 1.141，可解釋變異量為 7.609%，兩個因素的累積解釋變異量為 64.523%，其 Cronbach's α 值分別是 0.937 與 0.8954，故兩者皆在不錯的內部信度。

組織績效的構面經過因素分析後刪除問項，再由凝聚問項萃取出 2 個因素，第一個因素有 12 個問項，因素特徵值為 9.982，可解釋變異量為 62.386%；第二個因素有 4 個問項，因素特徵值為 1.528，可解釋變異量為 9.547%，而兩個因素的累積解釋變異量為 71.933%，Cronbach's α 值分別是 0.9645 與 0.8458，故兩者皆在不錯的內部信度。

4 實證結果與討論

4.1 研究構面基本特性分析

市場轉型策略的平均數低於產品轉型的平均數，顯是企業面對競爭環

境衝擊時，透過策略改造來建立企業的核心競爭力，在轉型策略中大多採取產品轉型策略，其中又以重視產品品質提升程度最高，而改變自有品牌的程度則比較低。

財務性報酬的平均數比非財務性報酬之平均數來的低，即企業比較重視非財務性報酬的激勵制度，其中以改變員工的教育訓練制度的程度最高，而在財務性報酬中則是以改變員工所得保障的程度為最低。

生涯諮商的平均數則比生涯資訊提供與規劃還要來的低，表示企業設計生涯發展方案時要同時考慮員工個人成長與組織目標，但會比較重視生涯資訊提供與規劃的部份，在這的部份以公司會因應轉型而提供員工參與訓練的機會之程度為最高，在生涯諮商中則是以協助員工做各種測驗，使員工更了解自己的興趣與價值觀的程度為最低。

人力資源績效的平均數比財務績效來的低，顯示出企業比較重視財務績效的構面，其中以銷售金額成長率與市占率高於同業之程度為最高。

4.2

根據圖 4-1 可發現企業之市場轉型策略對員工激勵制度、組織生涯發展以及員工激勵制度都有顯著影響，但是對組織績效無顯著影響。市場轉型策略透過員工激勵制度對組織績效產生正向的間接影響效果，其路徑是 $\gamma_{11}\beta_{13}$ ，數值為 $0.507*0.439=0.223$ ，顯示經由員工激勵制度的中介作用，市場轉型策略會對組織績效產生正向影響，表示進行市場轉型策略時應藉由財務與非財務激勵制度來獎勵員工，鼓勵員工積極配合公司的轉型策略將能有助於組織績效的提升。市場轉型策略也透過組織生涯發展對組織績效產生正向的間接影響，其路徑為 $\gamma_{12}\beta_{23}$ ，數值為 $0.384*0.496=0.190$ ，顯示出經由組織生涯發展的中介作用，市場轉型策略會對組織績效產生正向影響，表示市場轉型策略可透過組織生涯發展的重視來提升組織績效。最後，員工激勵制度與組織生涯發展均對組織績效有顯著影響。

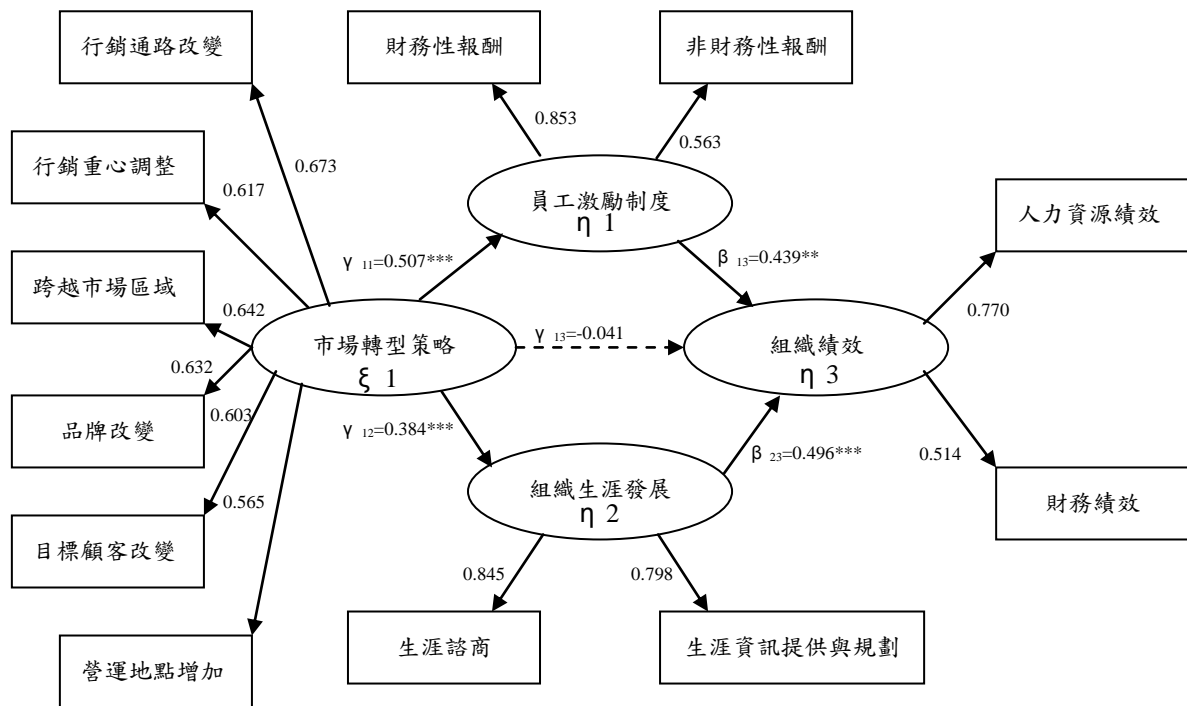


圖 4-1 整體理論模式一(市場轉型策略)變數間的關係

根據圖 4-2 顯示出產品轉型策略對員工激勵制度、組織生涯發展以及員工激勵制度都有顯著影響，但是對組織績效無顯著影響。產品轉型策略透過員工激勵制度對組織績效產生正向的間接影響效果，其路徑為 $\gamma_{11}\beta_{13}$ ，數值為 $0.332*0.409=0.136$ ，可看出經由員工激勵制度的中介作用產品轉型策略會對組織績效產生正向影響，表是進行產品轉型策略時藉著加強員工的財務與非財務性報酬來激發員工的工作意願。另外產品轉型策略也會透過組織生涯發展對組織績效產生正向的間接影響效果，路徑為 $\gamma_{12}\beta_{23}$ ，數值為 $0.348*0.621=0.216$ ，可看出經由組織生涯發展的中介作用，產品轉型策略也會對組織績效產生正向影響，顯示採取產品轉型策略時，組織若主動提供員工輔導、協助員工進行生涯規劃，將能使個人目標與組織目標相互結合，使員工與組織績效都有很大的幫助。

綜合上述，可知除了假設 2 以外，其他的假設均成立。

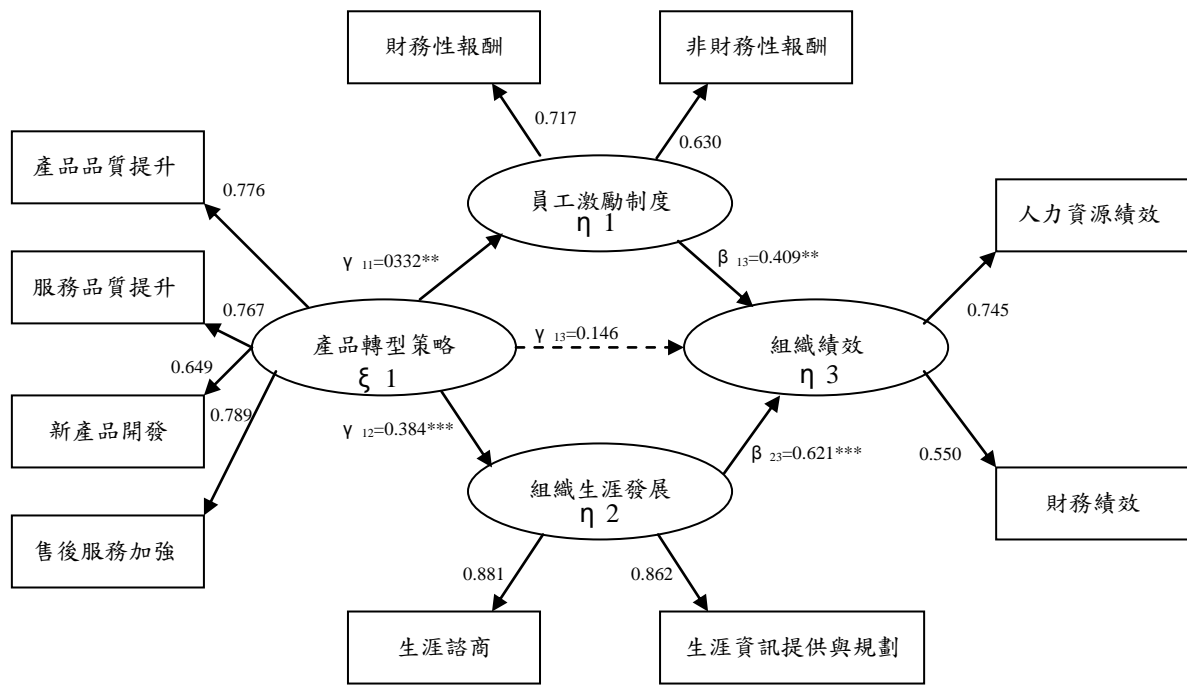


圖 4-2 整體理論模式一(產品轉型策略)變數間的關係

5. 結論與建議

5.1 結果與討論

企業轉型策略對員工激勵制度呈現正向影響，表示企業進行轉型策略時應重視員工的激勵制度，給與財務性與非財務性報酬，讓員工獲得滿足使之達成組織績效。企業轉型策略與組織績效無明顯相關之因素可能是因為轉型策略失當或是忽視轉型可能產生之風險進而造成轉型失敗，因此該部份呈現較不相關的結果。企業轉型策略對組織生涯發展呈現正向影響，表示轉型策略中無論採行市場轉型或產品轉型，都要加強重視員工的生涯諮商以及生涯資訊提供與規劃，給予員工協助或輔導員工，幫助他們找到合適自己的生涯管理方法。

員工激勵制度與組織績效呈現顯著正相關，表示企業透過員工激勵制度來提高員工對激勵的滿意度，使得企業的組織績效隨之提高。而組織生涯發展對組織績效呈現顯著正相關，說明了企業實施組織生涯發展制度後有助於提高生產力、士氣、效率與降低流動率，因此員工對生涯發展的認知越高，組織生涯發展成果就越高。再者，不論企業實施市場轉型抑或是產品轉型策略，都對員工的激勵制度與組織生涯規劃有正向影響，這代表企業藉由轉型取得競爭優勢須配合員工激勵制度並透過組織生涯發展制度的設計與執行才能有效地提高組織績效。

而本研究發現企業轉型策略對組織績效無法有效直接影響，但存在間接正向影響，因此產生企業轉型策略會透過員工激勵制度對組織績效產生

影響；而企業轉型策略也會透過組織生涯發展影響組織績效，一個透過轉型來提升組織績效的企業須重視員工激勵制度與組織生涯發展才能有效發揮其效果，在全球激烈競爭與快速變遷下，企業要透過整體性思考來因應環境變動並提升自身競爭力，企業轉型無法直接影響組織績效，故為此須重視員工激勵制度與組織生涯發展，透過兩者之中介來達成組織轉型後的人力資源績效與財務績效。

5.2 研究意涵與建議

以學術的層面而言，目前有關轉型策略之討論多著重在績效評估與影響轉型的相關因素，較少有討論其干擾變數，故本研究透過文獻探討，以員工激勵制度與組織生涯發展為中介變數建構員工激勵制度、組織生涯發展與組織績效連結的模式來探討其相關影響。經過文獻探討與實證研究後，企業轉型策略會受到員工激勵制度與組織生涯發展的中介變數關係去影響組織績效，該部分是過去學者尚未整合與探討。

以管理實務的層面而言，企業面臨環境變化與生存壓力時，要能突破瓶頸，透過各種事業轉型策略來改變結構型態，藉以創造出適合未來的經營模式。企業採取合適的員工激勵制度與組織生涯發展策略是非常重要的，員工激勵制度、組織生涯發展與組織績效具有高度關係，透過激勵制度來激發員工的工作意願並提升組織績效；組織生涯發展能協助員工規劃與發展其生涯事業，並幫助員工了解自身的專長與能力，藉此提高個人工作績效，使組織競爭力隨之提高。

5.3 未來研究方向與建議

本研究主要以台灣企業為實證對象，但近年來台商投資中國大陸正迅速展開，後續研究可能會將研究對象延伸至大陸設廠的企業，探討台灣企業與大陸設廠之企業，透過員工激勵制度與組織生涯發展的實施探討對組織績效的影響是否相同。

本研究是以競爭環境與經營困難為前提來進行企業轉型策略之探討，而員工激勵制度與組織生涯發展如何影響組織績效是本研究的整體分析模式，以類似之模式再加入其它概念是未來值得研究的主題。

本研究對企業轉型策略的子構面設定為產品轉型策略與市場轉型策略，建議未來研究可針對不同類型的轉型策略加以探討，使各企業在面對環境變動時，採取對企業有利的事業策略型態，並從中了解要如何重視員工激勵制度與組織生涯發展。

參考文獻

中文部份

1. 王玉梅(1995)，高科技公司研究發展人員生涯導向與績效之關聯研究，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文。
2. 丘昌泰(2002)，政府改造、組織氣餒與士氣激勵，人事月刊，第 35 卷，第五期，37-44 頁。
3. 吳秉恩(1991)，策略性人力資源管理：理念運作與實務，台北：中華經濟企業研究所出版。
4. 吳萬益(1996)，中美日在台企業經營環境、組織結構與策略運作與互動關係之研究，管理科學學報，第 13 卷，第 1 期，1-19 頁。
5. 李文龍(2001)，「重新定位市場，轉型再造商機」，工商時報，經營知識版。
6. 周佳欣(1997)，台灣中小企業策略性轉型之研究，私立東吳大學企業管理研究所碩士論文。
7. 林奇芬與廖培瑜(2001)，「結合目標與需求，生涯管理更上一層樓」，管理雜誌，第 330 期，40-55 頁。
8. 邱義城(1998)，時代管理的靈魂－激勵領導，管理雜誌，第 287 期，20-21 頁。
9. 孫鈴萍(2004)，台灣傳統製造業轉型成長之策略性人力資源管理，國立中山大學人力資源管理所碩士論文。
10. 徐國耀(2000)，大陸台商進入策略、人力資源管理策略與經營績效之探討，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
11. 許雅隸(2001)，主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性－以保險業務員為例，國立東華大學企業管理學系研究所碩士論文。
12. 連世銘(2001)，服務業導入 ISO－9000 系列品保制度對經營績效之影響模式研究，大葉大學工業工程碩士論文。
13. 陳銘璋(1990)，企業贏的策略：掌握成功的四項關鍵：經理人、接棒、轉型、創新，台北遠流。
14. 陳建光(2000)，「企業教育訓練與員工生涯發展之關係研究-以 IC 產業為例」，貿易週刊，第 1690 期，18-21 頁。
15. 黃洲煌(2000)，個人人格特質、激勵認知、工作態度與組織公民行為之關聯性研究，國立台灣科技大學管理研究所企業管理學程。
16. 黃瓊恩(2003)，台灣中小企業轉型策略、人力資源管理動與組織績效關係之研究，私立長榮大學經營管理研究所碩士論文。
17. 趙世賢(1995)，企業再造對人力資源管理活動影響之研究，私立輔仁大學管理學研究所碩士論文。
18. 劉立倫(1995)，管理概論，台北三民書局。
19. 蔡明田、余明助(2000)，企業文化、組織生涯管理與組織績效之關係研

- 究一以台灣高科技，管理評論，第 19 卷，第 3 期。
- 20.賴信榮(1996)，員工激勵誘因，產業金融，87-95 頁。
- 21.謝明芳(2003)，企業轉型策略、研發人力資源管理、技術創新與組織績效之實證研究，私立長榮大學經營管理研究所碩士論文。
- 22.謝長宏(1992)，激勵性薪資制度之設計，陳明漢編，人力資源管理，管拓文化事業及企業管理顧問股份有限公司，92-95 頁。
- 23.鍾金明(1996)，談激勵性薪資制度對組織績效的影響，勞工行政，第 100 期，25-29 頁。

英文部分

1. Bird, A. and Beechler, S. (1994), Links Between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S-Based Japanese Subsidiaries: An Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies*, First Quarter, Vol.26, No.1, pp. 23-46.
2. Blumentahal, B. and Haspeslagh, P. (1994), "Toward a definition of corporate transformation," *Sloan Management Review*, Vol.35, No.3, pp. 101-106.
3. Bolwijn, P. T. and Kumpe, T. (1996), "About facts, and forces in human resource management," *Human Systems Management*, Vol.15, No.3, pp. 161-172.
4. Bozionelos, N. (2001), "Organizational Downsizing and Career Development," *Career Development International*, Vol.6, No.2, pp. 87-92
5. Choi, F. D. and Mueller. (1992), "What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Application," *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, pp. 98-104.
6. Churchill, G. A., Ford, N. M and Walker, O. C. (1990), *Sales force Management*, 3rd editions.
7. Delaney, J. T. and Huselid, M. A. (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organization Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp. 949-969.
8. Dessler, G. (1992), *Human Resource Management*, Prentice Hall Co, pp. 3-7.
9. Fpuad, N. A. (2003), "Career Development Journeys of Counselors," *Journal of Career Development*, Vol.30, No.1, pp. 81-88.
10. Ginzberg, M. H. (1951), "A Theory of Career Process," *Vocational Guidance Quarterly*, Vol.18, No. 3, pp. 69-72.
11. Kotter, J. P. (1995), "Leading Change: Why Transformation efforts fail," *Harvard Business Review*, Boston, Vol.73, No.2, pp.59-67.
12. Leibowitz, Z. B., Feldman, B. H. and Mosley, S. H. (1990), Career Development Works Overtime Coming, *Personnel*, Vol.67, No.4, pp. 38-47.

13. Negandhi, A. R., Eshghi, G. S., and Yuen, E. C., (1985), The Management Practices of Japanese Subsidiaries Overseas, *California Management Review*, Vol.27, No.4, pp. 93-105.
14. Pearson, J. (1991), "An assessment of extrinsic feedback on participation, role perceptions motivation, and job satisfaction in a self-managed system, for monitoring group achievement," *Human Relations*, Vol.44, No.5, pp. 517-537.
15. Ready, K. J. (1995), "How can human resource expertise supports Reengineering efforts," *Industrial Management*, pp. 14-19.
16. Robbins, J. and Donna, M. (1990), "Trainees Know about Training Trainers," *Training and Development Journal*, Alexandria, Vol.44, No.10, pp. 12-14.
17. Rochlen, A. B., Milburn, L. and Hill, C. E. (2004), "Examining the Process and Outcome of Career Counseling for Different Types of Career Counseling Clients," *Journal of Career Development*, Vol.30. No.4
18. Samuel, G. (1993), "Reengineering: out of the rubble," *Personal Journal*, Vol.72, No.12, pp. 48-52.
19. Steers, R. M. (1975), "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, pp. 546-558.
20. Vickey, S. (1991), A Theory of Performance Competence Revisited, *Decision Science*, Vol.13, pp. 635-643.
21. Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, New York: John Wiley and Sons, Inc., pp. 9-12.