

高績效人力資源管理措施對工作績效、離職傾向之影響 ～以美髮服務業為例

呂家美*、林佩芬**、曹瓊文***

摘要

近年來，在國際化、自由化及大陸競爭下，企業為強化競爭優勢，經營思潮紛紛轉向追求卓越與品質提昇，產業升級帶動各行各業對高品質人力的需求，人力資源儼然成為知識經濟時代企業經營的核心。由於美髮服務業的營運績效關鍵在於「人」，本研究欲探討組織的人力資源管理措施適當實施，對於員工的技能水準提升與激勵員工產生貢獻之關聯。本文以美髮產業設計師為研究對象，共298個樣本（分屬102個店家）。經結構方程模式驗證後發現，人力資源管理措施需透過工作技能的中介效果才能有效增進工作績效，而人力資源管理措施對於員工的離職傾向呈顯著的負向影響。因此人力資源管理措施應以提昇員工工作技能為優先考量，加強員工訓練並提供合理的薪資福利措施等，以期促進員工的工作績效與降低離職傾向。

關鍵字：人力資源管理措施、高績效工作系統、工作技能、離職傾向、工作績效

*台南科技大學美容造型設計系 講師

**國立成功大學國際企業研究所 博士研究生

***大仁科技大學行銷與流通管理系 助理教授

壹、研究背景與動機

在全球化與競爭白熱化的浪潮下，許多製造產業為追求低成本效益與保護企業 Know-how，紛紛轉向海外投資至最適生產組合地點。因此越是進入已開發行列國家，在製造業外移情況下，服務業在本地產業的重要性以及所佔比重將會越來越大(Hill, 2004)。台灣近年的產業趨勢及國民生活品質的提高，帶動了服務業的蓬勃發展，而美髮服務業也從街頭林立的繁榮之景可窺其競爭之烈，根據美髮同業表示，美髮從業人員的總人數與總店家數遠遠超過政府部門的估計，業者認為保守估計經營店家約有六、七萬家，而全國的美髮從業人員約有30 萬名左右。

為提升國家競爭力，在發展迅速的二十一世紀，為降低國際化衝擊，滿足個人發展需求，各個產業莫不汲汲致力於產業的升級，美髮服務業是個美麗健康的產業，特別是在社會價值與地位提升層面上，這個大量仰賴人力資源創造績效的流行行業，也勢必要從員工的服務品質與專業知能之提昇以求因應。目前美髮業界的普遍問題不外是人力難求與難留，由於員工即公司的內部顧客，為求勞資雙方的和諧，組織推動人力資源（HR）措施，適當從事人力資源管理的任用、訓練、發展、薪酬福利及員工關係等時，能否讓所屬員工感同身受以增加對公司的認同，提升美髮從業人員的績效表現，是為影響公司整體績效的關鍵。站在美髮從業人員立場而言，員工投入冗長的時間於工作現場，相對於個人所得報酬是否公平合理，對於未來的生涯發展公司是否提供足夠教育訓練與晉升等生涯規劃與配套措施，皆會影響從業人員的投入意願與表現。顯而易見的幾乎所有的經營轉型與創新莫不是為求顧客的認同，由於美髮業的激烈競爭，「創新」成了生存的利基，導致部份業者為求永續經營轉而尋求差異化的市場區隔，就企業轉型的面向而論，人員是否能支持企業的改變，也是企業轉型成功的關鍵，唯有重視人員品質，形成學習團隊，激勵人員的潛能與士氣，方能發展良好的組織氣候，進而締造傲人的績效。因此，透過人力資源管理措施的應用，是塑造組織持久競爭優勢的有效方法。知識經濟時代，HR已取代實體資產成為企業經營的核心(Dessler,1997)，美麗創意經濟時期，更須有嶄新的思維。

從許多理論文獻可發現，當組織的HR 政策適當使用時，對績效有直接的、經濟的顯著貢獻（Huselid, 1995），而在諸多企業可用以塑造組織競爭優勢的資源中，人力資源確為其中的一個重要項目(Barney & Wright, 1998)。個別員工績效對企業的產出具有密切影響，為提升企業競爭優勢，許多研究主張使用「高績效工作系統」，包含員工招募和甄選過程、激勵薪酬和績效管理系統、以及大量的員工涉入與訓練，藉以改善企業目前和潛在員工的知識、技術和能力(Huselid, 1995; Jones & Wright, 1992)。由於過去國內外學者關於人力資源的研究大多著重在製造業，研究美髮業這個幾乎由人力資源創造出產業價值的產業，不論是在學術理論上或是實務界上都具有研究的價值。基於從HR的管理措施到員工的產出過程中，有許多學者質疑其中可能存在某些重要的機轉才能產生效能(Edwards &

Wright, 2001; Bowen & Ostroff, 2004)，這些重要的機轉可能會因產業別而有所差異。因此透過中介變項的研究建立完整的理論模式，能進而證明人力資源管理措施與個人、組織績效間的因果關係(Becker & Gerhart, 1996 ; Wright & Sherman, 1999)。國內學者黃家齊(2002)以製造業居多的研究樣本中發現員工技能、動機水準等具有中介效果。由於考量到服務業的產業特性，本研究意欲證實員工技能是否為影響人力資源管理措施和員工產出的重要因子，將有助於釐清高績效HR措施的運作與實施成效。故本研究將探討國內美髮服務業的人力資源管理措施如何透過員工技能的中介效果提昇，進而對個人產出造成影響。

貳、文獻探討與假設

本研究旨在探討國內美髮業的人力資源措施與員工技能及工作績效與離職傾向之關聯性，以下針對美髮服務業人力資源管理措施、工作技能、工作績效與離職傾向等構面之相關文獻綜合整理，分述如下。

一、高績效工作系統人管措施(High Performance Work System in HRM)

Zacharatos, Barling & Iverson(2005)認為在高績效工作系統中的人力資源管理活動中，除了保障就業安全、選擇性雇用、廣泛訓練、自我管理之工作團隊與授權的工作設計、降低位階層級障礙、資訊分享及變動薪酬設計(Pfeffer,1998)七項外，應該再加上變革領導、高品質工作及管理措施的衡量，這些人力資源管理措施與員工的職業安全效能有重要相關性。

在策略人管的觀念下，HRM活動被視為塑造組織持久競爭優勢的有效方法。在策略性人力資源管理的相關文獻中，通常將人力資源管理措施分為兩類：一是高績效工作系統HPWS，包括廣泛的招募及選擇員工、依績效給付薪資、對員工賦權、機構內訓練及發展；二是控制化的人力資源管理系統Control-based HR system，包括高度的標準化及低度的員工參與決策制定、依年資給薪、具體而狹的工作任務、基於行為表現的評核與有限的訓練，前者適用於創新策略而後者則適用於低成本策略。

本研究的美髮產業，為高度仰賴員工（設計師）創意風格之產業，不適合以標準化及低度員工參與的控制化系統管理員工。採用高績效工作系統的人力資源管理，提供良好的技能教育訓練、就業安全保障、充份授權和資訊分享等措施，不但能增進設計師之工作技能，留住技能優秀之員工，並且能促進設計師彼此切磋技術而使技能再更上一層樓。故可藉由高績效工作系統人管措施而提升員工技能水準，本研究提出下列假設：

假設1：提供高績效工作系統人管措施對於員工之工作技能水準提昇具有正向影響。

二、工作績效(Job performance)

工作績效是指個人在組織中工作時所表現任務達成的質與量(Schermerhorn,

1999)，受到個人知識、能力與角色、認知期望影響，亦是對組織任務所投入個人努力的程度，是可以被觀察衡量的工作投入表現。Schermerhorn(1989)認為良好的工作績效是由於組織的人力資源有能力完成工作、願意付出必要的努力且有適當的支持；其中，能力位居首要。即員工在工作上的表現或是任務的完成(黃英忠，2003)。由於美髮服務業的工作性質多為責任、目標及績效導向，故工作績效是以任務成果作為衡量標的。當產業審慎地甄選員工（設計師）、招募優秀設計師以吸引更多顧客、給予相當的授權、施予良好的教育訓練，並以相對的薪酬政策等高績效工作系統的人力資源管理，則可以有效地留住設計師，提升設計師的工作技能，激勵設計師爭取業績，進而增進設計師的工作績效。本研究提出下列假設：

假設2a：提供高績效工作系統人管措施對員工工作績效具有正向影響。

三、離職傾向(Turnover Intention)

離職傾向是指員工在組織中的某一職務工作一段時間，因個人工作或組織因素，經過考慮後意欲離開公司職位的意願程度，為員工自願性的離職意向，離職傾向可能會進一步造成離職行為，雖然人員的自然流動可促進組織的更新和進步，但如何讓公司留住優秀的人才，則有賴於瞭解成員可能產生的離職傾向或成因，並進而有效的管理，方能維持組織的成長與永續經營。Mobley (1977)認為離職是指一個自組織接受貨幣性薪資的員工，在組織中的某個職務上工作了一段時間後，經過個人的考慮，主動決定離開其組織(Mobley, 1982)，此時不但失去職務及職務賦予的利益，而且也與原組織脫離關係。Ferguson(1986)認為離職是勞資雙方的關係中斷，無論是那一方引起的，皆可謂之離職。至於離職的型態，可歸納為自願性離職(voluntary turnover)、非自願離職(involuntary turnover)(Wanous, 1979; Ferguson, 1986)。而Abelson (1986)認為組織不可能完全避免成員的離職如結婚、懷孕等，並認為研究者所要探討預測的對象應是「個人自願離職且組織可避免」的離職行為。因此，本研究採用員工脫離原有工作為其離職的定義。至於離職傾向(turnover intention)是指員工在組織中的某職務工作一段時間，經過考慮後，一系列撤退的認知(withdrawal cognitions)的一個階段(Mobley, 1977)。也是離職行為真正發生最主要的認知前兆(cognitive precursor)，換言之，員工的離職傾向最能解釋其離職發生的可能性(Tett & Meyer, 1993)。在離職傾向相關研究與測量的個人屬性與組織承諾對離職影響方面，年資越久的員工成本越大，因此較不願意離開企業，對組織的承諾愈高(Salancik, 1977)。除了工作滿足與組織承諾之外，組織外工作機會的多寡亦是影響員工離職的原因之一(Carsten & Spector, 1987)。蘇慧玲、陳穎峰、趙必孝等(2003)針對服務業建教合作員工的組織承諾與離職傾向之研究發現，當薪酬支持、前程規劃愈高，其組織承諾(包括對公司認同程度、對公司向心力程度構面)愈高。而薪酬支持愈高，技能訓練愈高，其離職傾向愈低。採用高工作績效系統人管措施的美容美髮業，提供相對高的薪酬政策，設計師之薪酬可按業績比例抽成，加上提供設計師就業安全保障，以及教育訓練、充份授權和員工參與，設計師除了獲得薪酬支持，其前程規劃也較高，因

此設計師之離職傾向可能較低。故本研究假設：

假設2b：提供高績效工作系統人管措施能降低員工離職傾向。

四、員工技能、工作績效與離職傾向之關聯性

由於人力資本及員工所具備的技能是組織的重要資源，具有策略重要性(Hitt, Bierman, Shimizu & Kochhar, 2001)，因此若將員工工作多樣性提高，員工的工作興趣、挑戰感、動機以及工作績效都會改善(Herzberg, 1968)，一旦將工作橫向擴大，使員工工作必須運用技能增加的「工作擴大化」，於是工作「技能多樣化」亦提高(Robbins, 1983)，而根據Scott (1975)指出，需利用多技能的「工作擴大化」也會使員工的工作生產力提昇，工作績效會有較好的表現。同時藉由工作多樣性也較能得到工作的滿足與尊嚴，從而降低離職傾向。

就策略性人力資源管理角度而言，組織給予員工最佳的工作保障權，不只是職位的升遷、薪資的給予承諾，更涵蓋了使員工可找尋更多工作機會的工作技能(Pfeffer, 1994)。由於美髮業對於技術的要求較一般服務業高，愈是接近設計師階段的技術層級其附加價值也愈高，高績效人管措施給予設計師工作障權、廣泛技能訓練，設計師繼續留任可獲得技能提升持續增進自身價值，因此在高績效人管措施之下，員工技能提升可降低員工離職傾向。

從資源基礎的觀點而言，HR活動可以培植人力資本(HR Capital)增加員工的技能，進而增進組織的產出(Wright & McMahan, 1992)；Ostroff & Bowen (2000)整合近年來的SHRM 文章並探討分析層級之問題時，進一步地指出HR 系統可增進員工的技術與能力，而這些技能會影響個人績效；當個別的員工總合成組織層級之人力資本時，則HR 活動經由人力資本的增加，進而對組織層級之績效產生貢獻。以上相關研究均顯示工作技能的提升，確實有助於工作績效。綜合上述，本研究提出下列假設。

假設3a：員工技能的提昇能促進員工工作績效。

假設3b：員工技能的提昇能降低員工離職傾向。

五、工作技能的中介效果

高績效工作系統之特色包括員工授權、大量且廣泛的員工訓練與發展、以及以績效為基礎的薪資設計等，當企業施行高績效工作系統，不僅可提升員工們的知識和技能水準，也可提升公司內部的人力資源素質，一旦組織擁有豐厚的內部資源，組織的生產力也能相對提升(Jones & Wright, 1992)。因此藉由高績效工作系統企業不僅能提升員工的技能和動機，以減少員工的離職率，長期而言也可增進組織的生產力(Huselid, 1995)。亦即透過「廣泛訓練」、「激勵」這些高績效工作人力資源實務，可提升員工的技能和動機，並能減少其離職率的發生，進而增進組織的長期績效。

林郁文(2001)以台灣營建類別企業為研究對象，結果發現工作績效與離職傾向之間呈現負相關。而黃同圳、劉靜如(1998)，以大陸台商企業人力資源管理策略(包括訓練發展、績效評估、招募與甄選、薪資福利等)之探討對績效(員工行為

面等)的研究發現，人力資源管理策略與組織績效有顯著相關，此與Huselid et al. (1997)三位學者以美國293家公司為研究對象及Zacharatos, et al. (2005)針對Ontario 138個組織的研究之結果相符合。另外Zacharatos et al.亦透過189個第一線員工的個別層級資料的研究發現，高績效工作系統與個人的安全績效的相關性受到對管理的信任及安全氛圍的中介影響。黃家齊(2002)亦蒐集207個員工與公司的配對樣本進行個人與組織的實證研究，發現長期的人力資本投資活動確實能藉由員工技能的中介效果，進而提升組織績效。因此，若要充份證明人力資源管理措施與個人、組織績效間的因果關係，藉由中介變項的研究，以建立完整的理論模式確實是必要的工作(Becker & Gerhart, 1996 ; Wright & Sherman, 1999)。因此本研究希望透過員工技能的中介效果提升，以證實人力資源管理措施對員工績效的關聯性。

因此，透過上述觀點的相互呼應，欲提昇組織績效，組織擁有的人力資本或員工技能水準為重要基礎。而人力資源管理措施對於提振企業績效與強化競爭力的優勢，則可透過員工技能的提升增進績效與降低離職率，對策略性人力資源的高績效工作系統(High Performance Work Systems)而言，整合性的HRM確實對於個人及組織績效具有顯著的助益。另一方面員工具備的技能與工作績效及離職傾向間亦有明顯的關聯性，因此本研究認為在策略性人力資源管理相關研究中所主張的人力資源管理措施與工作績效及離職傾向間關係，可能透過員工技能的中介效果而獲致，故本研究提出以下假設：

假設4a：高績效工作系統人管措施透過員工技能的中介效果，進而影響員工工作績效。

假設4b：高績效工作系統人管措施透過員工技能的中介效果，進而影響員工離職傾向。

叁、研究方法

一、調查方法與對象

本研究採用員工技能之人力資源效能作為中介變項，探討美髮服務業人力資源管理措施如何經由員工技能的提昇，而對個人工作績效與離職傾向產生正面助益。研究問卷主要是由設計師及準師填答，填答項目包括其對高績效工作系統的人力資源管理活動採行的認知、工作技能水準及工作績效、離職傾向等變項的衡量題項。本研究以準師以上之美髮設計師為研究對象，研究母體為加入女子美容商業同業公會擁有設計師三人以上之美髮沙龍，抽樣選取其中的160家作為研究樣本。研究之樣本抽取以全台灣北、中、南區（台北縣市、彰化縣市、台中縣市、嘉義縣市、台南縣市、高雄縣市）之美髮店家願意配合本研究進行調查的「便利取樣」抽樣法，包括獨立單店、多店與連鎖企業，主要以獨立單店為抽樣對象，多店與連鎖企業則以取樣2家為上限，以避免回收問卷集中於少數幾家大公司而造成大樣本的誤差。本研究取樣共分成兩階段，第一階段：為提升本研究調查問

卷之信度與效度，於正式實施問卷調查前，先將問卷親送美髮資深設計師與同業，評估問卷之效度，再針對台南科技大學美容造型設計系，日、夜間部及在職專班具有美髮實務工作經驗學生，進行小型前測(pre-test)，發放125份，回收有效卷119份，並就部份受訪者的建議，對問項用詞進行修飾。第二階段：首先經由電話連繫及人員親訪，或透過關係介紹，取得配合意願高的160家美髮沙龍(Hair Saloon)。依其配合意願高低及可發放問卷之多寡，發放每個店家2-4份的設計師問卷，問卷填答完成後由設計師自行密封，交由人員或該公司聯絡人寄回。為增加有效樣本數，於問卷送出後二週以電話催收。共計發出500份問卷，回收369份問卷，扣除填答不完整之71份問卷，最後得到298份的有效樣本(分屬102家公司，其中連鎖店佔28.43%，獨立單店佔71.57%)，有效回卷率為60%。在店家規模方面，員工人數在10名以下的店家有57家佔56%；20名以下的店家有39家佔39%，員工人數在21名以上的店家有5家佔5%。

二、研究變項衡量

本研究變項包括高績效工作系統人管措施(HPWS in HRM)、技能(Skill)、離職傾向(Turnover Intention)、工作績效(Job Performance)，前三項採用封閉式問卷Likert李克特五點量表衡量，”1“表示非常不同意，”5“表示非常同意。而工作績效為求得實際財務績效故以開放式問卷衡量。各構面問項內容分述如下：1.高績效人管措施參考Bae, Chen, & Lawler(1998) 亞洲跨國企業本國與母公司HRM的變異數影響之研究及Zacharatos, Barling, & Iverson(2005)高績效工作系統與就業安全所提之五項構面衡量，加上專家訪談發展出問項共17題，分別為：「僱用安全」包括僱用保障等共3題；「招募甄選」包括僱用條件及面談過程共3題；「訓練」包括美髮技能訓練、行銷能力訓練、人際關係課程，由職前訓練、在職訓練及訓練內容等所組成共5題；「位階層級」包括員工同儕、設計師與員工及管理者與設計師間之關係共3題；「薪資福利」包括薪資、福利與保障底薪共3題。2.「技能」，人力資本標的的測量為能力的貯存、公司所屬員工的知識和技巧。由於人力資本理論來自於經濟基礎，且強調教育和訓練的經濟價值，在HPWS人力資源管理的政策下，人力資本的應用遂有增加之趨勢，本研究乃根據國內職訓局於1999年推動的能力本位訓練工作將美髮能力所區分成的洗髮、護髮、剪髮、燙髮、染髮、整髮等五種分類，加上美髮業界實務訪談之整合，發展出洗髮、護髮、剪髮、燙髮、染髮等五項技術構面共5題。其中洗、護髮為基礎保養項目，而剪、燙、染為造型項目，也多是消費者指定設計師的主要指標。3.「離職傾向」，本研究參考Mobley (1978)所提出的量表，以員工是否具有自願性離職的傾向做為本構面之操作性定義。共有三個問項，離職傾向題目均為反向題設計，得分越高表示離職傾向越低（即留職意願越高）。4.「工作績效」，根據六位服務年資十年以上之資深設計師與業主訪談，並參考美髮業界實際狀況，發展出工作績效問卷，以美髮設計師的技能表現和產品銷售情況予以衡量，根據客觀性的技術服務業績、產品販售業績作為依變項。同時採用員工自評的方式來評估其績效，考量個人工作績效會受到店家規模影響，為降低其間的差異性，故研究中以「自然對

數」分別處理技術服務業績、產品販售業績之績效變數，以縮小因為規模大小所造成的績效差距，衡量題項共兩題。兩階段構面的Cronbach's α 係數如表1所示。

表1 兩階段各構面之信度Cronbach's α 係數

構面與因素	構面問項數	前測Cronbach's α	正式訪查Cronbach's
人力資源管理措施	17		
雇用安全	3	0.777	0.783
招募甄選	3	0.727	0.610
訓練	5	0.757	0.845
位階層級	3	0.806	0.789
薪資福利	3	0.834	0.740
工作技能	5	0.879	0.845
財務績效	2	0.736	0.635
離職傾向	3	0.761	0.759

肆、資料分析與討論

一、相關分析

(一) 高績效人管措施與工作技能及工作績效、離職傾向之關聯

高績效人力資源管理措施對於工作技能方面具有正向的微弱相關，其影響強度從 0.363 - 0.182，依序是：招募甄選 > 訓練 > 薪資福利 > 位階差異 > 僱用安全。對於工作產出的影響，在離職傾向方面呈現負相關，其中又以薪資福利的負向相關性較強，相關係數絕對值為 $r = .618$ ($P < .001$)；而僱用安全、招募甄選有負向、微弱的相關情形，相關係數絕對值分別為 $r = .25$ ($P < .001$)、 $.19$ ($P < .01$)。在工作績效方面，則呈現低度的正向相關，相關係數為 $r = .124$ ($P < .05$) ~ $.241$ ($P < .001$) 之間。此結果顯示，高績效人力資源管理措施對於離職傾向或工作績效都能有所影響（參閱表2）。

(二) 工作技能與離職傾向、工作績效之關聯

工作技能對於工作績效有正向、低度相關，相關係數為 $r = .324$ ($P < .001$)。工作技能對於離職傾向有負向、低度相關，相關係數絕對值為 $r = .348$ ($P < .01$)。

表2 高績效HR 措施、工作技能與工作產出之相關分析

構面	僱用安全	招募甄選	訓練	位階差異	薪資福利	工作技能	離職傾向	工作績效
僱用安全	1							
招募甄選	0.148**	1						
訓練	0.157**	0.416***	1					
位階差異	0.248***	0.291***	0.585***	1				
薪資福利	0.172**	0.213***	0.537***	0.491***	1			
工作技能	0.182**	0.363***	0.354***	0.272***	0.343***	1		

高績效人力資源管理措施對工作績效、離職傾向之影響～以美髮服務業為例

離職傾向	-0.250***	-0.190**	-0.506***	-0.480***	-0.618***	-0.348***	1	
工作績效	0.159**	0.241***	0.199***	0.124*	0.222***	0.324***	-0.265***	1

註： 1. N=298. 2. ***p< .001; **p< .01; *p< .05

二、驗證關係模式

(一) 發展理論模型

透過文獻整理，高績效HRM 系統可增進員工技能，而這些技能可以降低個人的離職傾向；當個別的員工總和成組織層級之人力資本時，則HPWS 人管措施可經由人力資本的增加，進而對組織績效產生貢獻(Arthur, 1992 ; Bae, Chen, &Lawler, 1998 ; Bae & Lawler, 2000 ; Huselid, 1995 ; Huselid et al., 1997 ; MacDuffie,1995 ; Youndt et al., 1996 ; Zacharatos et al., 2005)，因此本研究所建構的「HRM Practices 與Turnover Intention, Job Performance 模式」係以「Skill」為中介，探討「員工技能的中介效果對美髮服務業員工知覺HRM 措施對工作績效、離職傾向影響」模式中各項因果關係的建立具有理論的基礎。

(二) 離職傾向總效果實證模式

本研究針對Hair Saloon 離職傾向整體樣本所建構之模式中，GFI=0.911、AGFI=0.879、RMR=0.035，利用最大概似法得到之參數估計結果，其中人力資源管理措施對離職傾向的影響係數為 -.52，達顯著水準；人力資源管理措施對工作技能的影響係數為 .37，達顯著水準；而工作技能對離職傾向的影響係數為 -.04，未達顯著水準。離職傾向模式參數估計整理如表3。

表3 離職傾向模式參數估計適配考驗指標

參數	參數估計			P-value
		非標準化	標準化	
(1) 工作技能	←HR	0.505	0.368	0.000***
(2) 離職傾向	←工作技能	-0.041	-0.041	0.442
(3) 離職傾向	←HR	-0.718	-0.521	0.000***
HRM 措施				
λ 僱用安全		0.413	0.297	0.000***
λ 招募甄選		0.470	0.385	0.000***
λ 訓練		1.000	0.764	
λ 位階差異		0.917	0.720	0.000***
λ 薪資福利		1.085	0.726	0.000***
工作技能				
λ 洗髮		0.724	0.669	0.000***
λ 護髮		0.770	0.747	0.000***
λ 剪髮		0.990	0.936	0.000***
λ 染髮		1.000	0.926	
λ 燙髮		0.885	0.767	0.000***
離職傾向				
λ 離職意願		1.000	0.696	
λ 薪資滿足		0.082	0.722	0.000***
λ 工作滿足		0.901	0.741	0.000***
Chi-square		225.538		0.000

CMINDF	2.301
RMR	0.035
GFI	0.911
AGFI	0.879
CFI	0.944
RMSEA	0.066

*** p<.001; ** p<.01; * p<.05; +p<.1

1.各潛在變數之直接效果分析

在工作技能方面，直接受人力資源管理措施所影響，由於在人力資源管理措施中，提升員工技能被認為是增加員工工作能力的有效途徑，因此在美髮服務業中，愈重視人管措施則員工的工作技能也愈被提昇。

在離職傾向方面，直接受人力資源管理措施所影響，由於路徑係數是為負數，故判別人力資源管理措施，對離職傾向具有直接的負向影響，即組織愈重視人力資源措施，則離職傾向愈低。

2.各潛在變數之間接效果分析（中介）

在整體模式中人力資源管理措施透過工作技能對離職傾向的影響並不顯著。

3.各潛在變數之總效果分析

人力資源管理措施對於工作技能產生正向之影響；雖然工作技能對離職傾向之直接效果不顯著，但人力資源管理措施卻能產生直接提昇工作技能的效果。故合理推測當美髮設計師感受到店家的人力資源措施愈有效能時，對工作技能的提升也會愈高，同時愈有效能的HR措施也能降低設計師的離職傾向。

（三）工作績效總效果實證模式

在工作績效整體樣本所建構之模式中，GFI=0.946、AGFI=0.923、RMR=0.028，利用最大概似法得到之參數估計結果，其中人力資源管理措施對工作績效的影響係數為 .31，未達顯著水準；人力資源管理措施對工作技能的影響係數為 .36，達顯著水準；而工作技能對工作績效的影響係數為 .30，達顯著水準。工作績效模式參數估計整理如表4。

表 4 工作績效模式參數估計適配考驗指標

參數		參數估計		P-value
		非標準化	標準化	
(1) 工作技能	← HR	0.487	0.364	0.000***
(2) 工作績效	← 工作技能	0.164	0.303	0.000***
(3) 工作績效	← HR	0.222	0.307	0.062 ⁺
HRM 措施				
	λ 僱用安全	0.406	0.299	0.000***
	λ 招募甄選	0.498	0.417	0.000***
	λ 訓練	1.000	0.782	
	λ 位階差異	0.912	0.733	0.000***
	λ 薪資福利	1.005	0.688	0.000***
工作技能				

高績效人力資源管理措施對工作績效、離職傾向之影響～以美髮服務業為例

λ 洗髮	0.724	0.669	0.000***	
λ 護髮	0.770	0.746	0.000***	
λ 剪髮	0.991	0.937	0.000***	
λ 染髮	1.000	0.925		
λ 燙髮	0.886	0.768	0.000***	
工作績效				
λ 技術業績	1.000	0.627		
λ 產品業績	1.741	0.783	0.000***	
Chi-square	138.566			0.000
CMINDF	1.650			
RMR	0.028			
GFI	0.946			
AGFI	0.923			
CFI	0.975			
RMSEA	0.046			

*** p<.001; ** p<.01; * p<.05; +p<.1

1.各潛在變數之直接效果分析

在工作技能方面，直接被人力資源管理措施所影響，由於在人力資源管理措施中，提升員工技能被認為是增加員工工作能力的有效途徑，因此在美髮服務業中，愈重視人管措施則員工的工作技能也愈被提昇。

2.各潛在變數之間接效果分析（中介）

在整體模式中人力資源管理措施藉由工作技能對工作績效具有正向間接影響，即當組織愈重視人力資源管理措施時，員工之工作技能得以被增強，進而促進工作績效的提昇。

3.各潛在變數之總效果分析

人力資源管理措施對工作技能有正向之影響；而人力資源管理措施對工作績效之直接效果不顯著，但人力資源管理措施卻能透過員工工作技能的提升而增加工作績效，透過本研究的實證分析結果，證明對於Hair Saloon 服務業而言，工作技能的提升對工作績效影響的重要性。

伍、結論與建議

隨著時代的變革，現代企業經營面臨了更嚴峻的挑戰。置身現今的商業環境，人才是企業的主要資產，人力資源管理成了組織競爭優勢之所繫，為了讓組織的人員與組織管理求得最佳化與最適化，利用不同的策略與方法以積極推動組織的人力資源管理措施，則成為成功企業推波助瀾的利器，茲將本研究結果彙整如下。

在相關分析方面，本研究以美髮設計師298份的有效問卷進行相關分析結果，發現最能影響離職傾向的因素在HPWS人管措施中是以薪資福利、訓練及位階差異為主，呈中度的負相關。顯示美髮服務業若要留任優秀人才，降低員工離職傾向，需提供合理滿意的薪資福利，加強教育訓練並減少位階層級的差異障礙。另在工作績效部分，雖然相關分析結果皆呈低度相關，但在各相關因素中，

工作技能的強度仍較HPWS人管措施的各因素為大，顯示工作技能與工作績效的直接相關度最高，亦即要求得良好的工作績效則具備良好的工作技能是不可或缺的。而在人力資源管理各項措施中，以招募甄選、薪資福利及訓練的相關性較強，故美髮Saloon 若要提昇員工的工作績效，此三項HR 措施是必須重視的。故當人力資源管理應用於美髮Saloon 服務業，無論就離職傾向或工作績效而言，影響其結果是以薪資福利與訓練二項效果最大，可見這兩要項對美髮服務業績效的影響具有舉足輕重之地位。

在結構方程模式方面，HPWS人管措施對工作技能產生正向之總效果，對離職傾向具有負向影響，但對工作績效的影響並不顯著；而工作技能對工作績效具有正向之影響，但對離職傾向的影響則不顯著。其間差異及影響效果分述如下：

1. HPWS人管措施有助於工作技能的提昇，無論就「工作績效」或「離職傾向」模型，對於工作技能的提升有正向的影響，因此對於美髮Saloon 而言，HRM措施的推動確實有助於美髮行業提升員工的工作技能；此結果也與國外人力資源管理學者(Arthur, 1992; Huselid, 1995; Becker & Huselid, 1998)的觀點互相驗證。愈是重視人力資源管理的企業，其資產報酬率也愈高，因此本研究認為，美髮服務業應以長遠的眼光投資時間及資源在員工身上，若能透過選擇性雇用以進行有效的招募、甄選活動拔擢配適人才；配合不同階段的員工能力輔以廣泛的技能訓練與社會性訓練；保障其就業安全，培養企業與員工共存共榮的理念；建立公平程序以期形成信任感與創造力的工作環境；建立合理的薪資福利體制，透過內在酬償與外在酬償以提高員工精神面與經濟面的滿足，搭配合理的績效薪以激勵員工，藉由上述五項向度的高績效人管措施，以期提升人才的有效發揮進而強化美髮產業的競爭優勢。
2. 在工作技能中介效果的工作績效結構方程模式中，HPWS人管措施無法直接對工作績效造成影響，而必須藉由工作技能的提升，方能對員工的工作績效產生正向的影響，此結果與學者的實證研究相吻合，如Wright & McMahan(1992) 以資源基礎的角度認為HR活動可以增加員工的技能，進而增進產出；Hitt, Bierman, Shimizu & Kochhar(2001) 等學者亦提出人力資本及員工所具備的技能是組織的重要資源，具有策略重要性，Ostroff & Bowen(2000) 的分析中亦指出HR系統可增進員工的技術與能力。故本研究證明美髮服務業確實是以技術、績效為主體的行業，即愈強化、專業的工作技能，愈有良好的工作績效表現。換言之，高績效工作系統與設計師個人工作績效的相關性受到工作技能的中介影響。因此公司在教育訓練課程的安排上應著重在員工工作技能的提升，加強洗、護髮與剪、燙、染的設計和技術能力，將有助於工作效能的表現。
3. 從工作技能中介效果的離職傾向結構方程模式發現，美髮Saloon的人力資源管理措施無法透過工作技能的中介效果，降低員工離職傾向，雖然專業工作技能的專精與優異能帶給員工較高的工作滿足，但對於離職傾向的影響並不直接，亦即當員工對組織缺乏忠誠與承諾時，高技能員工若有其他的工作選擇機會仍有離職的可能。
4. 高績效(HPWS)人管措施能直接或間接降低離職傾向，根據本研究的實證結果顯示，對於國內的 Hair Saloon 服務業而言，HPWS人管措施的施行，對於降低

美髮設計師及準師的離職傾向確實有助益，對於美髮業的高離職率，此研究結果值得重視，透過有效的HPWS 人管措施可以撮合成員與直屬主管間彼此的默契，進而對組織產生認同與留職意願。因此對於求才若渴的美髮服務業，欲有效留任優質人才，則強化人力資源管理措施則成爲人資人員應重視的方向。5. 透過工作技能的中介效果，HPWS 人管措施能間接影響工作績效，HPWS 人管措施要有效增進美髮設計師的工作績效需透過工作技能的中介效果方能成效，因此在推行HR 措施時，對於美髮設計師的工作技能的促進，實爲不可或缺之一環。不僅驗證了美髮產業是技術導向，同時也驗證Becker & Gerhart (1996)與Wright & Sherman (1999)所提，要充份證明HRM 措施與績效間的因果關係藉由中介變項的研究，以建立完整的理論模式有其必要性。

研究限制上，爲求評估工作績效資訊的確切性，因而採用主觀填寫確實的業績數字，對於向來視業績爲私密的美髮設計師而言，此問項設計是造成問卷回卷不良及廢卷率之主因。

根據研究結果提出以下建議：1.用人在乎於心，雖然美髮產業注重抽成與目標管理，但爲留住是任員工，管理者應從員工的需要出發。經由本實證研究發現，加強員工訓練，降低位階層級障礙，提供競爭性的薪資福利是提高設計師留任意願的主因。故用心設計給予員工的各項政策，營造適宜的工作環境，使員工能高度涉入並完成、達成組織目標的使命，方能提升員工的留任意願。2.提供公平分配與晉升管道，針對美髮沙龍服務業的產業特性，在工時長休假少的工作條件下，對於員工的付出，公司應給予積極肯定並藉由公平分配和晉升系統給予回報。3.透過教育訓練提升員工知能，由於美髮業深受流行趨勢的影響，故美髮服務業應爲員工的發展提供更多的培訓和晉升空間，藉由研究證實，工作技能的提升能增進工作績效的效能。而利用高績效工作系統的人管措施，透過有效的招募甄選活動發掘配適性員工，加上教育訓練課程的規劃與實施，皆有助於員工的工作績效表現。

此外，統計資料亦顯示，設計師普遍對於薪資福利的滿意度僅落在無意見之上，故提供競爭性的薪資福利，亦是提高工作績效的誘因；其次是訓練，強化技術性課程輔以功能性訓練，藉由職前訓練、在職訓練、專案訓練以提升設計師技能，對於工作績效的提升都能有所助益。因此，若能協助發揮員工的核心專長能力，建立員工的工作遠景進而協助自我實現及職業生涯管理，相信必能增進對組織的認同與促進組織的永續經營。

後續研究之建議方面，建議進行全面性之評估，本研究的範圍只限於美髮服務業作爲研究對象之探討，由於各行業別不同（例如理髮、婚紗造型與美容），各服務產業之特性亦會有所差異，有待後續研究者予以分類、了解，進行較完整性之探討；此外亦可收集較長時間之資料，如一季或半年一次的調查結果，可經由時間之不同，比較關聯性模式之改變，並建立跨期的關聯性模式，以進一步地討論評估，分析其間差異。

參考文獻

- 林郁文 (2001)。主管領導風格、員工工作績效與離職傾向之關係研究-以營建業為例。義守大學管理研究所碩士論文。
- 黃家齊 (2002)。人力資源管理活動與組織績效— 員工技能與動機的中介效果，*人力資源管理學報*，2 (4)，015-032。
- 黃英忠 (2003)。人力資源管理。2版。臺北市：三民書局。
- 黃同圳、劉靜如 (1998)。大陸台商人力資源管理優勢化策略探討，*中山管理評論*，6 (3)，827-854。
- 蘇慧玲、陳穎峰、趙必孝、凌雅慧 (2003)。服務業建教合作支持系統與個人特性對員工組織承諾與離職傾向的情境影響，*人力資源管理學報*，3 (4)，39-64。
- Abelson, M. A. (1986). Strategic management of turnover : A model for the health service administrator. *Health care Manage Review*, 11(2), 61-71.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.
- Bae, J., Chen, S. J., & Lawler, J. J. (1998). Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and host-country effects. *The international Journal of Human Resource Management*, 9(4), 653-670.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact of Firm Performance in An Emerging Economy. *Academy of Management Journal*, 43, 502-517.
- Barney, J., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and firm performance: A Synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Becker, G. S., & Gerhart, B. (1996). The impace of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “Strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-217.
- Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, Job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the muchinsky model, *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-381.
- Dessler, G. (1997). *Human resource management*. Upper Saddle River, N. J.:

PrenticeHall.

- Edwards, P., & Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: The strength of variable, contingent and context-bound relationships. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 568-85.
- Ferguson, G. H., & Ferguson, W. F. (1986). Distinguishing Voluntary from Involuntary Nurse Turnover, *Nursing Management*, 17(12), 43-44.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Hill, Charles W. L. (2004). *MP international business: competing in the global marketplace*. N.Y. ;McGraw-Hill, Boston, MA.
- 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.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Huselid, M.A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Jones, G. R., & Wright, P. M. (1992). An economic approach to conceptualizing the utility of human resources management practices. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.). *Research in personnel and human resources management*, 10, 271-299.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundle and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobely, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursor of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Ostroff, C., & Bowen, D.E. (2000). *Moving HR to a higher level: HR Practices and organizational effectiveness*. In *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. Klein, K.J. & Kozlowski, S.W.J. (Eds.), San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Understanding the power of work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*.

- Boston: Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P. (1983). *Organizational Behavior Concepts, Controversies, and Applications*. Eaglewood Cliffs, NJ. Prentice Hall International.
- Salancik G. (1977). *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief, New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair.
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Management for Productivity*. 3rd Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Scott, R. C. (1975). Productivity Improvement through better Management of Human Resources. *Cost and Management*, 49(1), 14-24.
- Tett, R. P. & Meyer J. P. (1993). "Job satisfaction, organization commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, 40, 259-291.
- Wanous, J. P. (1979). Job survival of new employee. *Personnel psychology*, 32 (4), 651-662.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992) Theoretical perspective for strategic HRM. *Journal of Management*, 18, 295-520.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B., & Sherman, W. S. (1998) Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management*, 37(1), 17-29.
- Wright, P. M., & Sherman, W. S. (1999). Failing to find fit in strategic human resource management: Theoretical and empirical problems. In M. A. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau, & G. T. Milkovich, *Research in Personnel and Human Resource Management, supplement 4*, 53-74. Greenwich, CT: JAI Press.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996) Human Resource Management, Manufacture Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005) High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1): 77-93.

High Performance HRM Practices Impact on Job Performance, and Turnover Intention: A Study of Hairdressing Organizations

Chia-Mei Lu^{*}, Pei-Fen Lin^{**}, Chiung-wen Tsao^{***}

Abstract

In recent years, under the pressure of globalization, liberalization as well as intense business competition from Mainland China, firms have constantly been seeking to achieve better product/service qualities in all aspects of business in order to strengthen their competitiveness. Industrial and technological upgrades have resulted in an increase of demand for a high quality work force. Consequently, human resources has become a central part of the knowledge economy and business management. In the hairdressing salon industry, human capital is the critical factor that determines a salon's performance. This study aims to investigate the link between the implementation of HR practices, the improvement of employees' skills and the employee contribution incentives. A sample of 298 hair stylists was collected from 102 hair salons. Results obtained using the structural equation model indicates that the mediation effect of working skill and HR practices enhance employee job performance, whereas HR practices exert a significant negative influence on employee turnover. The primary focus of HR practices should be on training, improvement of employee skills as well as a reasonable welfare and compensation package for employees. This will help stimulate higher performance and lower the turnover rate.

Keywords: Human Resource Management Practices, High Performance Work System (HPWS), Working Skill, Turnover Intention, Employee Job Performance.

* Lecturer, Department of Styling & Cosmetology, Tainan University of Technology

** Institute of International Business, National Cheng Kung University

*** Assistant Professor, Department of Marketing and Distribution Management, Tajen University

