

訓練制度對職能提升與組織績效關聯性研究：以某區域教學醫院為例

林美密、陳月娥

E-mail: 9901144@mail.dyu.edu.tw

摘要

本研究以中部某區域教學醫院員工為研究樣本對象，探討訓練制度與職能提昇及組織績效之關聯。研究目的在於探討醫院訓練制度概況以及對職能提昇與組織績效之關聯性，進而就研究發現研提具體可行措施及改善建議。採用問卷調查進行資料收集；在資料統計分析方面，則以項目分析、敘述性統計、信度分析、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析、交叉分析及相關分析等方法進行。研究發現，個人特徵對部分訓練制度與訓練成效達顯著差異水準；個人特徵對組織績效部分亦有顯著差異；訓練制度對訓練成效部分具顯著差異；惟訓練制度對組織績效都未達顯著差異水準，至於訓練成效對組織績效具顯著相關。最後，本研究建議醫院應將訓練成果與績效及升遷等適度地結合，落實訓練活動實施程序，積極營造主動學習機制，教學研究部設置專職主管及屬員採長期僱用制，以提高教育訓練的效率及效能，做為醫院改善之方向。

關鍵詞：訓練制度、訓練成效、職能、職能提昇、組織績效

目錄

內容目錄	中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv	誌謝辭	vi	內容目錄	vi
vii	表目錄	ix	圖目錄	ix
xi	第一章 緒論	1	第一節 研究背景與動機	1
1	第二節 研究目的	3	第三節 研究流程	5
5	第四節 名詞解釋	5	第四節 訓練制度	10
10	第二章 文獻探討	10	第一節 訓練制度	10
10	第二節 職能	20	第二節 職能	20
28	第三節 組織績效	28	第三節 組織績效	28
37	第四節 訓練制度對職能提昇之影響	37	第四節 訓練制度對職能提昇之影響	37
39	第五節 訓練制度對組織績效之影響	39	第五節 訓練制度對組織績效之影響	39
40	第六章 研究設計	40	第六章 研究設計	40
42	第一節 研究架構與假設	42	第一節 研究架構與假設	42
42	第二節 操作性定義	48	第二節 操作性定義	48
48	第三節 研究對象	53	第三節 研究對象	53
53	第四節 資料收集	57	第四節 資料收集	57
57	第五節 資料分析方法	62	第五節 資料分析方法	62
62	第四章 資料分析與結果	65	第四章 資料分析與結果	65
65	第一節 樣本資料分析	65	第一節 樣本資料分析	65
65	第二節 個人特徵對訓練制度之影響	72	第二節 個人特徵對訓練制度之影響	72
72	第三節 個人特徵對訓練成效之影響	77	第三節 個人特徵對訓練成效之影響	77
77	第四節 個人特徵對組織績效之影響	80	第四節 個人特徵對組織績效之影響	80
80	第五節 訓練制度對訓練成效之影響	85	第五節 訓練制度對訓練成效之影響	85
85	第六節 訓練制度對組織績效之影響	89	第六節 訓練制度對組織績效之影響	89
89	第七節 訓練成效對組織績效之影響	91	第七節 訓練成效對組織績效之影響	91
91	第八節 假設驗證結果	92	第八節 假設驗證結果	92
92	第五章 結論與建議	97	第五章 結論與建議	97
97	第一節 結論	97	第一節 結論	97
97	第二節 建議	103	第二節 建議	103
103	參考文獻	108	參考文獻	108
108	附錄 A 問卷調查表(前測部分)	123	附錄 A 問卷調查表(前測部分)	123
123	附錄 B 問卷調查表(正式問卷)	129	附錄 B 問卷調查表(正式問卷)	129
129	附錄 C 員工受訓課程分類表	134	附錄 C 員工受訓課程分類表	134

參考文獻

一、中文部分 Jacobs, R. L (2003), 結構化在職訓練:發揮員工職場上的專業能力(林宜瑄譯), 台北:財團法人中國生產力中心, (原文於 2003 年出版)。Raymond, A.N.(2007), 員工訓練與能力發展(2 版)(簡貞玉譯), 台北:五南圖書出版股份有限公司, (原文於 2004 年出版)。Schuler, R. S.(2001), 人力資源管理 - 合作的觀點(7 版)(吳淑華譯), 台中:滄海書局, (原文於 2000 年出版)。王如娥, 劉立, 何善台(2003), 建構策略聯盟醫院主管資訊系統主要績效指標之研究, 醫務管理期?, 4(3), 39-52。王居卿(2000), 影響訓練成效相關因素模式之實證研究:認知及多變量的觀點, 台大管理論叢, 10(2), 135-166。王居卿, 程德貞(2000), 訓練模式與其成效之關係探討 - 以高科技產業為例, 淡江人文社會學刊, 5(5), 41-78。王薰蓉(2006), 財稅人員在職訓練成效評估之研究, 私立玄奘大學公共事務管理學系研究所未出版之碩士論文。江克儉(2002), 醫療機構經營績效相關性研究 - 以衛生署花蓮醫院為例, 國立東華大學企業管理學系研究所未出版之碩士論文。吳佳儒(2000), HR 專業人員才能需求模型之建立—以個案公司為例, 國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。吳信如(2002), 資訊軟體業業務人員專業核心職能量表之建立, 國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。吳偉文, 李右婷(2006), 人力資源管理:讀解職能密碼, 台北:普林斯頓國際有限公司。吳萬益, 林文寶(2001), 以資源網路觀點探討策略聯盟間管理作

為與績效關係之研究，淡江人文社會學刊，8，55-84。吳萬益，鄭永忠，江正信(2000)，大型教學醫院組織文化、內部激勵與控制制度對經營績效之影響研究，輔仁管理評論，7(1)，103-130。呂碧茹(1999)，高科技產業企業文化、經營策略與人力資源發展及組織績效之關連性研究，國立成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。李右婷，吳偉文(2003)，Competency 導向人力資源管理，台北：普林斯頓國際有限公司。李淑娟(1992)，訓練移轉之研究-經濟部所屬國營事業機構之個案分析，私立東吳大學企管系研究所未出版之碩士論文。李漢雄(2000)，人力資源策略管理，台北：揚智文化事業股份有限公司。村上良三(1988)，人事考核手冊-制度設計與運用(陳文光譯)，台北：台華工商圖書出版公司，(原文於1987年出版)。林文政，楊尊恩(2004)，職能模式在企業中實施之現況調查，發表於第九屆企業人力資源管理實務專題研究成果發表會論文，中壢：國立中央大學。邱百章(2002)，能力模式訓練需求評估之研究：內政部環境工程人員個案分析，國立政治大學公共行政研究所未出版之碩士論文。洪千惠(1993)，企業教育訓練制度與經營績效之相關性研究及評估，私立淡江大學管理科學研究所未出版之碩士論文。許駿煒(2000)，高科技產業員工教育訓練成效評估之個案研究，國立台北科技大學技術及職業研究所未出版之碩士論文。張添洲(1999)，人力資源-組織、管理、發展，台北：五南書局。張博雅(1991)，我國醫院未來之展望，醫院，24(5)，18-21。許宏明(1995)，高科技產業的教育訓練制度與組織績效之相關性研究，國立中央大學企業管理研究所未出版之碩士論文。郭乃文，鍾國彪(2002)，台灣地區醫療機構策略聯盟之型態及其績效評估(國科會，No. NSC90-2416-H038-001)，台北：行政院國家科學委員會。陳志鈺(2001)，百貨業樓面管理人員職能量表之建立-以某百貨公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。陳冠樺(2003)，護理人員職能特質之研究，私立中華大學科技管理研究所未出版之碩士論文。陳彥豪(2004)，訓練制度與訓練認知對員工職能提昇、組織承諾與工作投入之影響，國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。陳銘薰，王滢婷(2006)，「訓練投入、訓練實施程序、訓練成效」評估模式之探討，人力資源管理學報，6(1)，75-99。陳鎮江(2000)，國營事業中階主管訓練成效之研究，國立台北大學企業管理學系研究所未出版之博士論文。隋德蘭(2000)，公務組織知識管理與績效關係之研究 - 以高雄市政府採購部門對政府採購法知識管理為例，私立義守大學管理科學研究所未出版之碩士論文。黃英忠(1993)，產業訓練論(3版)，台北：三民書局。黃英忠，溫金豐(1995)，外在經營環境與企業教育訓練實施及經營績效關係之研究，人力資源學報，5，41-60。黃國哲，湯藻薰(2002)，醫院的策略行為與經營績效關係之探討(國科會，No. NSC90-2416-H038-002)，台北：行政院國家科學委員會。楊松德編(1998)，企業訓練專業人員工作手冊，台北：行政院勞工委員會職業訓練局。楊香容(2001)，企業訓練與組織績效關係之探討，國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。葉銀華，柯承恩，蘇裕惠(2000)，中小企業財務結構與經營績效關係之研究，中山管理評論，8(2)，303-323。劉平文(1991)，經營分析與企業診斷 - 企業經營系統觀，台北：華泰書局。劉怡君(1999)，製造業中高階管理者管理才能評鑑量表之建立，國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。蔡明田，廖慶生(2001)，The Relationships between Human Resource Management Controls and Firm Performance: Testing the Model of Perrow's Technology Classification，勞資關係論叢，10(6)，29-47。蔡陽達(2006)，醫院組織文化、中國式領導、學習型組織、知識管理機制與整合品質管理結構對其組織績效影響之研究，私立南華大學管理科學研究所未出版之碩士論文。鄭本竹(2003)，中油公司在職訓練評估之研究 - 以中油嘉義訓練所為例，國立東華大學公共事務研究所未出版之碩士論文。鄧國宏(2000)，主管管理才能評鑑制度量表之建立與信、效度分析 - 以某商銀為例，國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。謝美津(2007)，台灣自來水公司人力資源訓練制度之研究 - 以第三區管理處為例，國立中華大學經營管理研究所未出版之碩士論文。謝淑慧(2002)，健檢中心之經營策略與經營績效之探討 - 以平衡計分卡觀點分析，國立雲林科技大學工業工程與管理研究所未出版之碩士論文。簡建忠(1994)，訓練評鑑，台北：五南書局。

二、英文部份

Abernethy, M. A., & Stoelwinder, J. U. (1991). Budget use, task uncertainty, system goal orientation and subunit performance: A test of the fit hypothesis in not-for-profit hospitals. *Accounting, Organizations and Society*, 16(2), 105-120. Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance Management*. London: IPD House. Bailey, T. (1993). Discretionary efforts and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne. New York: Columbia University. Bassi, L. J., & Van Buren, M. E. (1999). Valuing investment in intellectual capital. *International Journal of Technology Management*, 18, 414-432. Bishop, J. H., & Kang, S. (1996). Do some employers share the costs and benefits of general training? Center for Advanced Human Resource Studies, New York: Cornell University. Working paper 96-19, 1-55. Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2004). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. New Jersey: Person Prentice-Hall. Bohlander, G. W., & Snell, S. (2004). *Managing Human Resources* (13th ed.). Mason, Ohio: Thomson South-Western. Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. New York: John Wiley & Sons. Bryan, J. (2006). Training and performance in small firms. *International Small Business Journal*, 24(6), 635-660. Burgoyne, J. G. (1993). The competence movement: Issues, stakeholders and prospects. *Personnel Review*, 22(6), 6-13. Bushnell, D. S. (1990). Input, process, output: a model for evaluation training. *Journal of Training and Development*, 44(3), 41-43. Byham, W. C., & Moyer, R. P. (1996). Using competencies to build a successful organization. New York: Development Dimensions International, Inc. Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2003). Strategic human resource evaluation. *Human Resource Planning*, 26(1), 41-50. Cascio, W. F. (1991). *Applied psychology in personnel management* (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. Catano, V. M. (1998). Appendix 1: Competencies: A review of the literature and bibliography. Canadian council of human resources Associations. [Online]. Available: <http://www.chrpcanada.com/en/phase1report/appendix.asp>. [2007, November 15]

Chakravarthy, B. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458. Claudia, M., & Beatrice, I. J. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476. Cofsky, K. M. (1993). Critical keys to competency-based pay. *Compensation and Benefits Review*, 25(6), 46-52. Cosh, A., Hughes, A., & Weeks, M. (2000). The relationship between training and employment growth in small and medium-sized enterprises (No. RR245). Norwich: Department for Education and Employment. Cuschieri, A. F., Nader, C. J., & George, H. B. (2001). What do master surgeons think of surgical competence and revalidation? *The American Journal of Surgery*, 182(2), 10-116. Dalton, M. (1997). Are competency models a

waste? *Training and Development*, 51(10), 46-49. Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 88-171. Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670. Fecteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E. A., Ladd, R. T., & Kudisch, J. D. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pre-training motivation and perceived training transfer. *Journal of Management*, 21(1), 1-25. Fletcher, S. (1992). *NVQs Standards and Competence: A practice guide for employers*. Management and Trainer, London: Kogan Page. Chandler, G. N., & McEvoy, G. M. (2000). Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 43-57. Glajchen, M., & Bookbinder, M. (2001). Knowledge and perceived competence of home care nurses in pain management: a national survey. *Journal of Pain and Symptom Management*, 21(4), 307-316. Hallier, J., & Butts, S. (1999). Employers discovery of training: Self-development, employability and the rhetoric of partnership. *Employee Relations*, 21(1), 80-95. Hayes, D. C. (1977). The contingency theory of management accounting. *The Accounting Review*, 52(1), 22-39. Hollenbeck, G. P., & McCall, M. W., Jr. (1997). Leadership development: Contemporary practices. In A. I. Kraut & A. K. Korman (Eds.), *Evolving practice in human resource management* (pp. 172-200). San Francisco: Jossey-Bass. Huang, T. C. (2001). The relation of training practices and organizational performance in small and median size enterprises. *Education and Training*, 43(8), 437-444. Phillips, J. J. (1996). ROI: The search for best practice. *Training & Development*, 50(2), 42-47. Jonathan, W. C., Steven, C., & Eric, S. E. (2000). Strategic performance management: Development of a performance measurement system at the Mayo Clinic. *Journal of Healthcare Management*, 45(1), 58-68. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February, 70(1), 71-79. Kassem, S. M. (1987). Human resource planning and organizational performance: an exploratory analysis. *Strategic Management Journal*, 8(4), 387-392. Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1979). *Organization and Management: A systems and contingency approach* (3th ed). New York: McGraw-Hill Book Company. Klein, A. L. (1996). Compensation and benefits review. *Saranac Lake*, 28(4), 31. Lahti, R. K. (1999). Identifying and integrating individual level and organizational level core competencies. *Journal of Business and Psychology*, 14(1), 59-75. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University Press. Ledford, G. E., Jr. (1995). Paying for the skill, knowledge, and competencies of knowledge workers. *Compensation and Benefits Review*, 27(4), 55-62. Levenson, A. R., VanderStede, W. A., & Cohen, S. G. (2006). Measuring the relationship between managerial competency and performance. *Journal of Management*, 32(3), 360-380. Mann, S., & Robertson, I. T. (1996). What should training evaluations evaluate? *Journal of European Industrial Training*, 20(9), 14-20. Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18. McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14. McLagan, P. A. (1980). Competency Models. *Training & Development Journal*, 34(12), 22-26. McLagan, P. A., & Bedrick, D. (1983). Models for excellence: The results of the ASTD training and development competency study. *Training & Development Journal*, 37(6), 10-20. Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: Influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, 56(4), 813-829. Mirabile, J. R. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & Development*, 51(8), 73-77. Ngo, H. Y., Turban, D., Lau, C. M., & Lui, S. U. (1998). Human resource practices and firm performance of multinational corporations: influence of country origin. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 632-652. Nordhaug, O. (1993). *Human capital in organizations: competence, training, and learning*. Norway: Scandinavian University Press. Nordhaug, O., & Gronhaug, K. (1994). Competences as resources in firms. *International Journal of Human Resource*, 5(1), 89-103. Ostroff, C., & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1345-1361. Parry, S. B., (1998). Just what is a competency? And why should you care? *Training*, 35(6), 58-64. Ralelin, J. A., & Cooledge, A. S. (1995). From generic to organic competencies. *Human Resource Planning*, 18(3), 24-33. Raymond, A. N. (1999). *Employee Training & Development*. New York: McGraw-Hill. Robinson, D. G. & Robinson, J. C. (Eds.). (1998). *Moving from Training to Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler. Spencer, L. M., & Spencer, S. M., (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc. Ulrich, D., Brockbank, W., & Yeung, A., (1989a). Beyond belief: A benchmark for human resource. *Human Resource Management*, 28(3), 311-335. Ulrich, D., Brockbank, W., & Yeung, A., (1989b). HR competencies in 1990's. *Personnel Administrator*, 34(11), 91-93. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(2), 801-814. Wanous, J. P. (1979). Job survival of new employee. *Personnel Psychology*, 32(4), 651-662. Williams, J. J., Macintosh, N. B., & Moore, J. C. (1990). Budget-related behavior in public section organizations: some empirical evidence. *Accounting, Organization and Society*, 15(3), 221-246. Yeung, A. K. (1996). Competencies for HR professionals: An interview with Richard E. Boyatzis. *Human Resource Management*, 35(1), 119-131. Zeller, T. L., Stanko, B. B., & William, O. C. (1997). A new perspective on hospital financial ratio analysis. *Healthcare Financial Management*, 51(11), 52-66.