

國立臺灣大學管理學院國際企業所

碩士論文

Graduate Institute of International Business

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

專業證書之職場效益：以台灣金融服務業從業人員為例

How do professional certifications influence job outcomes?

Evidence of Taiwanese financial service industries.



林容璟

Jung-Ching Lin

指導教授：吳學良 博士

Advisor: Hsueh-Liang Wu, Ph.D.

中華民國 98 年 6 月

June, 2009

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

專業證書之職場效益：以台灣金融服務業從業人員為例

How do professional certficaties influence job outcomes?

Evidence of Taiwanese financial service industries.

本論文係林容環君 (R96724018) 在國立臺灣大學國際企業所完成之碩士學位論文，於民國 98 年 6 月 29 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

吳學良

(簽名)

(指導教授)

吳學良

許世昌

陳厚銘

系主任、所長

林修威

(簽名)

誌謝

短短了兩年碩士生活很快地即將過去，在這期間中，承蒙學校師長們的教導及同學們的協助，使我受益良多，此時此刻的心情是充滿著無限的感謝。感謝陪伴我、支持我、照顧我的父母及家人們，沒有您們的鼓勵我將無法達成這目標，無法心無旁騖的繼續往前邁進。感謝細心指導、督促我的老師：吳學良教授以及教導過我的諸位老師們，沒有您們無私的奉獻與教導，我將無法學習到那寶貴的知識，這些寶貴的知識皆為我完成碩士論文的重要基石，您們對於學術的熱忱與堅持的精神都是值得我學習的好榜樣。感謝從旁熱心協助的佳怡與佳蓉學姊，因為您們的建議與經驗分享得以使碩士論文順利完成。感謝一起走過、相互扶持、砥礪與相挺的同門志青與同學雅雯、柏瑞、建緯、羸太、信旭、于婷、雅茹、倍慈、曉峰、婷郁、婷鈺、伯岳、志哲、隆賢、勁舉、仕豪、又元、俊宇，沒有您們的參與將使我的求學生活失色不少，無法接觸到那更多更廣且有趣的訊息。最後，更感謝經建會熱心的贊助，使本碩士論文於資料蒐集得以順利進行與完成。

謹將完成該碩士論文的喜悅與畢業的榮耀與您們一同分享！

容璟

國立臺灣大學國企所

2009.6.

中文摘要

隨著全球經濟的發展，服務業已逐漸成為各國發展產業中不可或缺的要角，我國經濟結構亦隨著世界趨勢已逐漸轉成以服務業為主。本研究從訊號理論、人力資本理論的觀點出發，利用多元迴歸分析方法針對台灣的金融服務業以政府持有官股之銀行（臺灣銀行、高雄銀行、第一銀行、彰化銀行、華南銀行、合作金庫）進行實證，亦邀請台灣糖業股份有限公司為研究執行之前測，以探討企業員工的教育程度、證書優質性、企業內部長期的人力資源管理實務投入、產業環境對企業員工教育程度和職場效益間的關係或調節效果。問卷分為主管與員工兩部分，成套有效問卷為：主管問卷 53 份，員工問卷 224 份。

經由實證分析可以得到以下研究結果：一、員工教育程度與員工職場效益有顯著的正向關係。二、證書優質性對員工教育程度與員工職場效益關係有顯著的正向調節效果。三、證書優質性、企業長期人力資源實務投入和員工教育程度對員工職場效益有正向的調節效果。四、當產業環變動程度大時，優質性高的證書與員工教育程度產生替代效果。

本研究分別從企業員工、主管來取得樣本資訊，以多源取樣的方式來驗證證書優質性對於企業員工的職場效益及影響，亦探討員工教育程度與其職場效益間之關係，為目前社會中對於學歷與證書之間的取代或互補議題、對企業員工職場績效之影響等作完整的呈現亦為該領域學術研究進一分心力。

關鍵字：訊號理論、人力資本理論、教育程度、證書優質性、職場效益、金融服務業

Abstract

As higher education common in Taiwan, the argument about the effect of education level and certification contribute to job performance is more and more concerned. By the points of Signaling theory and Humancapital theory views and using multiple sourcing from employees and mangers' views, we gathered our samples mainly form Taiwan service industry of finance with 5 government owned banks (Bank of Taiwan, First Bank, Hua Nan Bank, Chang Hwa Bank, Taiwan Corporative Bank and Kaohsiung Bank.) and invites Taiwan Sugar Co. as our pre-test sample. We got 53 copies from managers and 224 copies from employees.

In the research we define good quality certification with 3 main characteristics, the representative of professional technical skill, maturity and market. Then we research the effect and relationship of good quality certificatio, education level, business commitment-based HRM and Industrial envitonment to employee's job performance.

By using multiple regression analysis, we find out that education level with positive relationship to job performance, good quality certification still needs education level to support for good job performance, commitment-based HRM with good quality certification and education level are important for business operation and industry with high dynamism will cause substitution between education level and good quality certification.

Keywords : Signaling theory, Human capital theory, Education level, Quality certification, Job outcome, Financial services industries

目錄

口試委員審定書	i
誌謝	ii
中文摘要	iii
Abstract.....	iv
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 章節架構	5
第二章 文獻探討	6
第一節 相關理論	6
第二節 研究假說	8
第三章 研究設計與方法	20
第一節 研究架構	20
第二節 抽樣方法	22
第三節 變數衡量	27
第四章 實證結果與分析	35
第一節 變數相關性檢驗	35
第二節 多元迴歸分析	35
第三節 研究假說驗證結果整理	48
第五章 結論與建議	50
第一節 研究結論	50
第二節 研究貢獻	54
第三節 研究限制與建議	56
參考文獻	61
附錄：研究問卷	71

表目錄

表 3.1：銀行企業基本資料	22
表 3.2：本研究樣本回收情形	24
表 3.3：樣本單位性質分佈情況	25
表 3.4：樣本工作年資分佈	25
表 3.5：樣本教育程度分佈	26
表 3.6：樣本持有證書分佈	26
表 3.7：應變數（員工職場效益）衡量問項	28
表 3.8：調和變數（證書優質性）衡量問項	29
表 3.9：調和變數（人力資源管理實務投資的長期導向程度）衡量問項	31
表 3.10：調和變數（產業環境：環境變動性、市場競爭性）衡量問項	33
表 4.1：變數相關係數表	36
表 4.2：多元迴歸分析模型表	38
表 4.3：教育程度與證書優質性交叉表	41
表 4.4：研究假說驗證結果整理	49

圖目錄

圖 3.1：本研究架構	21
圖 4.1：證書效益之迴歸分析結果	47

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

隨著全球經濟的發展，服務業已逐漸成為各國發展產業中不可或缺的要角，根據經濟部商業服務業e化培訓計畫的網站簡介中指出，2007年世界銀行統計，已開發國家之國內生產毛額（GDP），有三分之二來自於服務業，從行政院主計處統計獲知台灣2007年服務業產值占國內生產毛額（GDP）的比重約為71%，就業人口達596萬人，2008年，台灣的服務業產值占國內生產毛額（GDP）的比重為73.2%，整體服務業就業人數為604萬占總就業人數1040萬約58%，顯示我國經濟結構亦隨著世界趨勢已逐漸轉成以服務業為主。

服務業於現代社會不論是在國際或台灣經濟上皆扮演著極為重要的角色，更被視為全球經濟發展上的重點目標，2004年11月經由行政院會議的通過，行政院經建會推出「服務業發展綱領及行動方案」，其方案主題以「讓台灣笑得更燦爛」（Brighten Taiwan's SMILE）為訴求，分別表示出SMILE的意涵：發展服務業再創台灣奇蹟、以市場觀念注入服務業、以創新提高服務業產值、以服務業增進生活品質、以服務業創造就業機會。服務業生產的產品與製造業有著極大的不同，Skaggs和Huffman（2003）認為其主要差異有三，第一，在於服務部門中，生產與消費是同時發生（Mills和Moberg, 1982），這樣的觀察指出顧客在於服務生產過程中存有互動，第二，顧客在於服務提供的生產過程中有著不同程度的參與（Mills, 1986），第三，服務的提供通常是無形的產品（Normann, 1984），這意味著顧客所購買的將不是產品而是生產過程（production process）。為了能夠於服務產業中獲利並滿足顧客所需，服務品質等方面的議題已逐漸受到社會各界的重視，Liao和Chuang（2004）發現在於給定的當地市場（in a given local market）中，競爭者數量對於整體的顧客評分，例如：顧客服務和忠誠度上有正向的影響；Domberger和Scherr（1989）在於英國發現到競爭與顧客服務品質呈現正相關，因而如何使企業從眾

多競爭者中維持競爭優勢且獲利，衡量服務品質及提升服務業的專業水平成為討論議題中的主要趨勢。

Argote (1997) 根據資源基礎觀點，員工是人力資本的寶庫 (repositories)，Barney (1991) 認為人力資本是一種無法被模仿的資源，其具有為企業增加利益表現的潛力，Somaya, Williamson和Lorinkova (2008) 表示當員工離開僱主到另外一個企業時，其將帶著他們本身所擁有的人力資本離開，從人力資本的觀點而言，組織表現的結果被認為隨著高品質 (high quality) 員工的增加或流失而變化，因而企業活動的執行與競爭優勢的維持皆與專業人才具有相關性。為使台灣服務業得以於全球市場中更具競爭力，服務業專業人才的培養與認證等作業更顯得重要，目前我國政府已著手推動職能標準及認證制度的擬定，行政院於2006年10月通過「2015年經濟發展願景第一階段三年衝刺計畫(2007-2009年)－產業人力套案」，以求縮小專業人才供需的落差並提升產業競爭力，然目前台灣服務業品質與水平的主要衡量仍以專業證書為主，其對於服務業專業人才的認證中扮演著極為重要的角色。

以現行證書的市場情況而言，除依據主管法規或職業訓練法、專門職業及技術人員考試法施行細則第 2 條的規定外，服務業市場中存在著許多類型的證書及發行、認證等制度，以流通服務產業為例，該產業中具有許多行業別及項目繁多的證書，但以民間委託組織之證書占較大的比例，例如：中華民國物流協會(TALM) 代理的英國皇家運輸與物流學會(CILT)物流證書、臺灣全球運籌發展協會(GLCT)自行設計及推廣的全球運籌與國際物流證書資格及專業證書 (GLME)、臺灣全球運籌發展協會 (GLCT) 引進的美國國際物流協會 (SOLE) 國際證書等，非民間組織部份的流通服務業證書則以政府機關行政院勞委會所發行的證書為主，例如：行政院勞委會門市服務技術士、國貿業務技術士等。目前市場中的證書種類繁多，社會各界及許多坊間的補教業者或升學機關皆極力推廣，認為證書的持有將有助於增添職場競爭力，在於高等教育入學門檻逐年降低的趨勢中，學歷於職

場上所能發揮的效用逐漸的受到社會大眾、企業主管等各界的質疑，相反的，證書的角色逐漸受到重視，甚至出現證書得以取代學歷的聲音，證書儼然成為現今社會中在職場上需要具備的條件之一，然而對於證書的持有及其真實所能帶予企業員工的職場效益卻較少有文獻來探討及證實，為能瞭解證書持有將對於服務業從業人員職場效益的影響，本研究將專注於該議題進行探討。

第二節 研究目的

從訊號理論的觀點而言，Fong（2006）認為在於一般資訊取得的爭論中，人們根據所處的環境使用情緒成為訊號或資訊，這些訊號將有助於他們針對所處的特定環境進行思考與行動；證書的持有將使僱主能於資訊不對稱的情況中立即得知證書持有者所具備之能力，降低僱主對於不確定性的恐懼並得以運用企業所擁有之資源來進行合適的因應與調整，因而有許多組織認為持有證書將有助於職場中的競爭力或正面的加分效果存在，然而以上對於證書的持有或人力素質於職場中的表現及效益關係，於學術上還未有充足的研究資料顯示其關係被明顯且直接的證實。為對於上述社會現象進行瞭解，本研究將從中探究教育程度、專業證書對於持有者職場效益的影響、調節效果，企業內部人力資源管理實務的進行與優質證書及教育程度間的關係，持有優質證書於面臨不同產業環境的情況下對員工教育程度及員工職場效益的調節。

當員工具備一定教育程度水平後，證書的持有亦表示出該名員工所具有之知識及技能程度，為使員工得以瞭解職位上所需之知識與能力或是熟悉企業環境，企業往往會對員工進行內部人力資源管理實務的推行，然而近來市場中產生證書與教育程度得以為企業節省內部人力資源管理實務投資之聲音，Bae 和 Lawler（2000）指出企業的策略將會對企業表現施加直接的影響，使員工教育程度與證書及企業內部人力資源管理實務的實行彼此之間的關係為何成為企業主管非常關心的議題，呼應 Porter（1980, 1985）的觀點，企業需要於一般的策略中作出選擇，

避免被困於成本領導與差異化策略之間的窘境；此外，由於金融海嘯的發生造成業界一片的不景氣，為保持職場上的競爭力，許多人選擇進修及通過檢定以持有證書的方式來為自己增添職場的競爭優勢，然而此時持有證書的作法是否對服務業從業人員的職場效益產生預期的正向調節至今亦無法從文獻資料中確切得知，因而成為社會大眾好奇的議題之一。為探討上述之議題，本研究將設計並採用證書優質性、企業內部的長期人力資源管理實務投入、產業環境等構念來對企業員工教育程度及職場效益的調節與關係來進行分析，本研究的目的主要分述如下：

- 一、員工教育程度是否影響員工職場效益？即瞭解員工教育程度與其職場效益關係。
- 二、證書優質性是否影響員工教育程度之職場效益關係？即瞭解證書優質性與教育程度於職場效益之交互作用結果。
- 三、證書優質性是否因企業內部人力資源管理實務的投入而影響員工教育程度之職場效益的關係？即瞭解證書優質性與企業內部長期人力資源管理投入，對教育程度於職場效益之交互作用結果。
- 四、證書優質性是否因產業環境而影響員工教育程度之職場效益關係？即瞭解證書優質性與產業環境對於教育程度於職場效益之交互作用結果。

第三節 章節架構

本研究共區分為五章，第一章為緒論，主要闡述研究動機與研究目的；第二章為文獻探討，將針對本研究中所運用的理論作出介紹並藉由文獻進行推論，建立研究假說；第三章為研究方法，以研究架構的建立、樣本與抽樣的取得、研究變數的衡量與各構念的介紹為主；第四章為實證分析結果，透過多元迴歸分析方法對回收的問卷資料進行分析，探討研究假說的成立與否；第五章為結論與建議，將研究結果予以歸納及說明，提出本研究之貢獻及研究面臨之限制，最後為本研究之後續延伸及改善作出相關的研究建議。

第一章、緒論

主要闡述研究背景與動機、研究目的，藉此說明本研究執行之重要性及欲探討的議題。

第二章、文獻探討

介紹本研究將使用之主要理論及探討研究學者對於欲探討議題所提出之相關文獻及研究成果，以此作為推論之支持及研究假說的建立。

第三章、研究方法

本章主要建立本研究之研究架構並說明研究變數的衡量與構念之說明，另對於分析方法、統計工具、抽樣與樣本進行介紹。

第四章、實證分析結果

採用多元迴歸分析方法來對研究樣本與問卷資料進行分析，從中驗證研究假說的成立與否，獲知實證分析之結果。

第五章、結論與建議

彙整與歸納本研究之實證分析結果並提出研究中之重要發現、貢獻與研究限制，為後續之研究者和實務界作出本研究延伸探討之建議。



第二章 文獻探討

本章節總共包含兩節。首先，第一節主要為相關理論介紹，從訊號理論、人力資本理論的觀點出發，分別說明證書的持有對於員工的教育程度及職場效益關係的影響。第二節為主要假說建立，將證書優質性、企業內部長期人力資源管理的投入、產業環境（環境變動性、市場競爭性）等構念納入分析架構中，以探討證書的持有於各種情境下所產生的調節效果。

第一節 相關理論

2.1.1. 訊號理論 (Signaling Theory)

訊號理論係假設當兩個個體都處於資訊不對稱的環境下時，藉由一方釋出訊號，則可因此透露出一些相關的資訊給予另一方得知，個體將會在於接收到訊息後開始作出因應與調整 (Spence, 1973)。在於現實社會，證書的持有成為人力資源市場中的一項訊號，證書將傳遞出持有者所具備之能力、知識、技能等，甚或由於證書的發行單位聲譽、發行歷史、取得門檻等因素，進而透露出持有證書者之特質亦影響人力資源市場中對於持有者的評價。證書為給予持有者於人力資源市場中的肯定，如同Soh, Mahmood 和 Mitchell (2004) 提及新產品的得獎提供給市場訊號，影響了科技產業對於研發投資的意願，得獎的這項訊號將不僅是告知市場上對於產品的接受度，也意味著該企業在於該項研發活動上的品質及能力；證書的持有者因持有證書而受到人力資源市場中的肯定，其肯定如同產品得獎一般，將此訊號傳遞給企業主管，降低他們對於市場的不確定性並影響他們對於持有證書者的看法，也傳遞出證書的內涵及品質。

根據Turban 和 Greening (1996) 提及以訊號理論的觀點，組織的特性將提供予申請者資訊，使之得知成為該組織中的一員時之情況，這樣的情況也說明出屬

性與工作情況的資訊等。成為證書的持有者一員時亦代表著該持有者具備之能力、知識、技能或特質等，該證書將成為人力資源市場中提供與企業主管關於證書持有者之相關資訊的有利訊號，使其依此來進行合適的因應動作和調整。

由Spence的訊號理論，當個體處在於充滿變動的環境下且需要被注意時，將會透過方法來傳達訊息給予或提醒其他者，由於伴隨著市場的不確定性，企業主管將無法直接的瞭解員工的能力，需要透過訊號的產生將相關的資訊傳遞而出，因而可預見許多不同特質的訊號由一方傳遞給另一方，以降低市場中的不確定性，故市場中證書將傳遞出持有者之能力、知識等訊號特質予以訊號接收者（例如：企業主管），接收者將對訊號所傳遞的資訊來作出回應，後面章節將進行探究證書優質性對於員工教育程度和職場效益關係之間的調節效果。

2.1.2. 人力資本理論 (Human Capital Theory)

Becker (1962) 提出人力資本理論是源自於當在考量決定何種投資可以造成人力資本的發展時（包括知識和技能），個人和企業將衡量近期投資所需投入的成本與未來可回收利益的假設。依據著人力資本的成本與利益分析，Becker (1964) 將人力資本區分為兩種類型，一般的人力資本（general human capital）認為該人力資本得以在於許多環境中仍保有其價值，特定的人力資本（specific human capital）則是在於某些特定的環境中才存有其價值。

人所具備的能力不論從技能或知識的角度出發，都足以顯示人力資本於組織中的重要性。Benson, Finegold 和 Mohrman(2004)指出從人力資本觀點的角度來看，技能被視為生產力的表徵，Grant(1996)指出知識是對企業最具有競爭性的資產，Lepak 和 Snell(1999)指出許多組織的知識都是存在於人力資本，因此企業透過篩選、發展及使用人力資本來創造價值，這樣的價值 Barney (1991) 引用資源基礎論的主要假設認為，企業所擁有資源的特殊性會驅使及造就企業的成果與表現。

證書的持有表示該持有者或持有之企業認為近期對於該證書的投資與未來可回收的利益相較將能造使人力資本的發展，持有者亦因為證書而具備知識、技能等，被視為生產力或組織競爭力的表徵。往後的章節將探究持有不同種類證書對於員工教育程度和職場績效關係之間的調節效果。

第二節 研究假說

2.2.1. 教育程度的影響

Becker (1964) 從人力資本的觀點提出，個人所獲取的能力和知識將會在勞動市場中被以更高的收入來回報，然而最為容易取得能力與知識的來源即為：教育。教育在於本研究的生活之中扮演著極為重要的角色。根據教育部全國教育統計及資訊網資料顯示，至民國 94 年台灣 15 歲以上總人口數中不識字率為 2.67%；依行政院主計處於民國 96 年的統計，我國就業人口中教育程度為國中以下為 26.46%、高中（職）為 35.94%、大專及以上為 37.60%。教育程度指的是一個人所擁有的學歷證書或程度，Arkes (1999) 和 Woo (1986) 在於教育與薪資的研究當中發現，學歷 (graduation) 是員工給予僱主的一項生產潛力訊號，Weiss (1995) 指出當僱主無法觀察到他們想得知特質時，將主動從他們可觀察到的特徵基礎上審視有潛力的員工，Certo (2003) 認為員工的教育程度就是一個屬於這樣的特徵，它是一個可被僱主觀察到且對於其他員工是需要耗費成本及難以模仿的訊號。因而當處於資訊不對稱、不明朗的情況時，員工的教育程度將可提供給企業主管關於員工潛力的訊息。Ceci (1991), Neisser et al., (1996) 指出接受更高的教育將使得個人擁有更為流暢 (fluid) 及具體化 (crystallized) 的理解力 (intelligence)，流暢的理解力指的是工作的記憶力、原因的摘要能力、注意力、處理複雜資訊，具體化的理解力則是指一般的知識、字彙的廣度、相關領域中的用字理解力。教育將刺激學生心智以及理解力上的發展，使學習者得以因學習到不同階段的知識而有能力將任務成功的完成。

Cappelli (2000), Howard (1986), Lazear (1981), Ng, Eby, Sorensen 和 Feldman (2005) 在於勞動經濟與組織科學的文獻中，有充足的證據顯示個人的教育程度對職場效益有正向的影響，包括薪資、陞遷、發展機會、工作轉換等，因為許多的企業都使用教育程度為個人技能與生產力的指標，Mincer (1974) 亦發現每多一年的學校教育將會產生年收入淨值增加 11.5%。

教育程度已可成為員工提供給企業主管參考其生產潛力的訊號，事實上教育程度背後所包含的是員工所具備的知識、技術等能力，這些能力皆為人力資本亦為企業中極為重要的資源，Hitt, Bierman, Shimizu 和 Kochhar (2001) 指出人力資本是包含於工作夥伴之中，在於專業的服務企業裡，他們是企業最為重要的資源。他們的經驗為產業特殊性、企業特殊性建立有價值的知識，身為專業且提供服務的人士通常被要求進入該領域前需要接受龐大的教育與訓練，這亦表示這些接受過良好教育的人能夠將所學習到的重要人力資本帶予企業，使企業主管得以獲知該員工的生產潛力，因而對該員工的職場效益予以肯定。

H1：員工的教育程度正向影響其職場效益。

2.2.2. 證書優質性之調節效果

面對高學歷趨勢的到來，證書的議題逐漸受到社會大眾的重視，人們不僅開始注意到證書存在的重要性，對於證書能帶來的效益亦逐漸備受矚目。對於市場中充斥的各種樣式及類型的證書，持有哪種類型證書將會對企業員工於職場中帶來效益是職場人員時常思考的問題，本研究擬以證書優質性一詞來表示該證書於證書市場中同時具備專業技能代表性、成熟度、市場性之特性程度，並以企業員工的角度去探討證書優質性對其教育程度和職場效益之間的影響。以下將依序介紹證書優質性所包括之面項：專業技能代表性、成熟度、市場性。

2.2.2.1. 證書的專業技能代表性

從人力資本理論的觀點而言，技能被視為賦予企業是生產力的表徵，Becker

(1965)的觀點認為技能分為兩種，一種為一般技能(general skill)，另一種則為特定技能(specific skill)。一般技能的能力增加得以使該員工在於所有的公司中皆能增加其管理面上的生產力，為企業帶來效益；特定技能則是指員工所擁有的該項能力只能在於某一公司中發揮其生產力。以一般技能為例，根據 Acemoglu 和 Pischke (1998,1999)的觀點，一般技能的取得使員工在其他地方擁有受僱用的機會是取決於僱主是否能夠瞭解該技能的價值；因而當員工擁有技能但無法使企業主管瞭解該技能的價值時，其對於員工的職場效益是沒有加分效果的存在，但是假使該技能能夠被檢定並具有證書來證明其價值時，該員工則可藉由證書的證明來將技能的價值表現出來予企業主管得知，當企業主管瞭解該技能所帶給企業的效益時，對於員工的職場效益將會給予較佳的評價。特定技能則以 Wilson, Strutton 和 Farris (2002)所提及的例子，銷售人員需要許多的技能去理解他們的角色以及運用這些技能於特定的情況，從他們的研究中亦顯示擁有較高技能的銷售人員將比擁有較低銷售技能的銷售人員表現得更為出色，因而當員工具有特定技能且能夠被證書予以證明時，企業主管將容易的瞭解該員工的能力，進而推論出該員工於職場的效益。此時，根據先前 H1 的假說推論，當員工持有技能代表性高的證書時，員工所具有的技能及可能帶給企業之效益將更為容易被企業主管所瞭解及注意，當員工的教育程度愈高將因持有技能代表性高的證書而表示出該員工不僅擁有流暢與具體化的理解力，在於技能表現上亦較他人突出，整體而言將對其職場效益有加分的效果。

2.2.2.2. 證書的成熟度

市場中某些證書由於其發展的歷史等因素影響而普遍為同業所熟悉，有些則因制度於近年來未有重大改變，始終維持於穩定發展的狀態，或者在於報考的資格上未有極為繁瑣的限制，但是這類證書仍是受行業內普遍的重視，因而稱該類型證書具有成熟度。Fraser, Farrukh 和 Gregory(2003)提及成熟意味著過程(process)

是足以被瞭解的，是足以被憑證與訓練所支持的，得以一貫地運用於遍及整個組織的企劃之中，持續的被使用者監控（monitor）及被改進，因而當證書成熟度高時即表示出該證書已經於社會或市場中經歷過許多的檢視，其最後所呈現的狀態將是得以被瞭解及支持的，但這不表示該證書就一直維持於靜態，事實上成熟的證書仍為動態，只是以較為穩定發展的動態呈現，經由持有者、發行單位甚至社會大眾的檢視，持續的找尋得以改進、改善及跟上時代腳步的方向前進。在於最終所呈現出來的特質上，Turban 和 Greening（1996）認為組織的特質將會提供予申請者關於當其成為其中一員時所表現的資訊，Davis（1973），Fomburn 和 Shanley（1990）在於企業進行社會責任活動時曾提出，企業進行社會責任活動時將會產生正面的印象並使之成為一項競爭優勢，此競爭優勢將吸引更多高素質的人力資源到企業工作。證書具有高成熟度時亦具有給予市場正面的印象，由於受到各界的檢視與調整後，該類型證書將逐漸的符合社會或企業的標準及需求，其所具有的特質除了將受到行業內普遍的重視外，亦造成社會大眾更有意願報考及持有；證書的持有者將因擁有該證書而將其內涵、能力予以具體化且嚴謹的呈現，進而受到企業主管的肯定。此時根據先前 H1 的假說推論，當員工持有成熟度較高的證書時，員工所具有的能力、知識以及可能帶給企業之效益將更為容易被企業主管所瞭解及重視，當員工的教育程度愈高將因持有成熟度高的證書而表示出該員工不僅擁有流暢與具體化的理解力，在於其能力、知識的表現上亦同該證書已通過社會、市場各界的檢視並獲得肯定，整體而言將對其職場效益有加分的效果。

2.2.2.3. 證書的市場性

Dixit（2008）表示當產品是能夠滿足功能（function）和情感（emotional）需求時，顧客將會再次購買。功能需求是指與產品主要表現直接相關的，情感需求是指給予顧客對產品具高品質的滿足感受，前者在於證書中可以表示出該證書所展現的功能例如：技能、知識等能力的具備程度是否達到持有者或企業主管的需

求，後者在於證書中則可以表示出該證書所代表的品質是否滿足持有者或企業主管的需求，如有達到以上需求，持有者與企業主管則會如同顧客一般，對於證書予以肯定並有再次接受與採用之動機。以功能需求而言，其表示該證書能代表員工具備之技能、知識之功能能夠滿足企業主管的需求；以情感需求而言，其表示該證書所表示的技能、知識品質能夠滿足企業主管的需求，因而當下次再出現該類型證書時，企業主管將會因先前的經驗而表示出對該類型證書的肯定；對於員工而言，其因持有該類型證書而被企業主管肯定將成為一項訊號，使企業員工皆對於持有該類型證書產生動機並造成該類型證書的市場性。

因而當員工持有該類型證書時，將傳遞其所具備證書上所述之能力或知識予主管，該證書亦因品質及功能皆滿足企業主管需求亦表示持有者的能力優於其他員工，因而使持有此類型證書可視為該員工的榮譽，Soh, Mahmood 和 Mitchell(2004)認為得獎提供了兩個訊號：第一、減少得獎企業對於市場的不確定性，第二、提供給該企業的資源品質線索，這些訊號將會影響企業對於是否投入於研發投資中的期望，進而推論當員工擁有該類型證書對於企業本身而言將會降低對於證書市場的不確定性，對於持有該類型證書的持有者的能力或表現會有所期待。企業主管因而對該員工的職場效益予以肯定，確保了持有該類型證書者於求職、陞遷被優先考慮或擁有較高之薪資待遇，更是開拓了該類型證書於市場中的市場性，因而當該類型證書得以確保求職、陞遷被優先考慮或擁有較高之薪資待遇之程度愈高時，可稱該類型證書的市場性愈高，此時，根據先前 H1 的假說推論，當員工持有市場性高的證書時，員工所具有的能力、知識等在於證書的功能性上皆已滿足企業主管之需求，證書的品質性上亦滿足企業主管的情感需求，企業主管將因此對於持有該特性證書員工之能力予以肯定，當員工的教育程度愈高將因持有市場性高的證書而表示出該員工不僅擁有流暢與具體化的理解力，在於能力表現上亦能滿足企業主管之需求，整體而言將對其職場效益有加分的效果。

依據上述所討論關於證書優質性所涵蓋之面項，當員工持有優質性高的證書時，該證書代表具有專業技能代表性高、成熟度高、市場性高之特性，更表示持有該證書員工所具備能力之狀況，此時，根據先前 H1 的假說推論當員工持有優質性高的證書時，員工所具有的技能、知識之優秀程度以及可能帶給企業之效益將更為容易被企業主管所瞭解及重視，當員工的教育程度愈高將因持有成熟度高的證書而表示出該員工不僅擁有流暢與具體化的理解力，在於其技能、知識的程度表現上亦通過社會與市場各界的檢視及肯定，整體而言將對其職場效益有加分的效果。綜合以上所述，可推論出本研究的第二個假說：

H2：當證書優質性愈高，員工教育程度會導致更高的職場效益。

2.2.3. 人力資源管理實務模式之調節效果

Hitt, Bierman, Ahimizu 和 Hochhar (2001) 認為專業者透過正式學歷和工作學習來增加知識，專業者在於提供服務前通常被要求接受廣大的知識學歷以及進入該領域前的訓練，這些的學歷和訓練通常提供該領域中更為特定與清晰的知識。Huselid (1995), Wright, Dunford 和 Snell (2001) 指出策略人力資源 (strategic human resource) 學者認為公司可以透過不同的人力資源管理實務來有效影響員工的互動 (interaction)、行為 (behavior) 和動機 (motivation)，因此根據文獻 (Arthur, 1992; Tsui, Pearce, Porter 和 Hite, 1995)，Collins 和 Smith (2006) 歸類出兩種不同類型的人力資源管理實務：transaction-based (短期) 和 commitment-based (長期) 人力資源管理實務；transaction-base 人力資源管理實務主要強調個人短期的交換關係，commitment-base 人力資源管理實務主要強調於中性 (mutual)、長期的交換關係。對於企業而言，最為重要的議題就是如何去解決執行與選擇人力資源管理實務使其促使組織成功，Collins 和 Smith (2006) 根據持續成長的跡象顯示，commitment-based (長期) 人力資源管理實務與企業表現之間較 transaction-based (短期) 人力資源管理實務有正向的關係。研究學者 (Arthur, 1992, 1994；

MacDuffie,1995；Youndt, Snell, Dean 和 Lepak,1996；Batt,2002；Huselid,1995）亦發現長期的人力資源管理實務與製造廠商、服務組織與不同的企業的企業表現之間存在著更多的正向關係，Tsui, Pearce, Porter 和 Tripoli（1997）認為雖然特定的人力資源管理實務的運用遍及不同的研究，企業跟隨長期的方式來執行人力資源管理實務共同地實行長期的投資於他們的員工，Arthur（1992）和 Tsui et al.（1997）認為確切的個人人力資源管理實務創造了一個依企業與研究而異的長期環境，但一般包括員工挑選（selection）實務的組合，專注於內部人力市場的創造以及評估符合企業而非特殊工作的需求；報酬（compensation）實行則是專注於員工動機在組織或群體中的表現指標；訓練計畫和表現評估則是強調長期的成長、團隊建立和企業特殊知識的發展。本研究中採用 Arthur 和 Tsui 等學者對於人力資源實務的執行的觀點將人力資源管理實務分為長期基礎（commitment-base）與短期基礎（transaction-base），此外依照其執行的內容對照於訓練、挑選、報酬調整為訓練、聘用、陞遷。從中亦瞭解長期的人力資源實務執行對於企業員工於企業的表現將有著正向影響。Hitt, Bierman, Ahimizu 和 Hochhar（2001）表示受頂尖大學學歷的學生通常被認為擁有較多的知識及在於學習及實體知識的累積上擁有較大的潛力。此時，根據先前 H1 和 H2 的假說推論，持有優質性高的證書且擁有高教育程度的員工因為擁有更為流暢（fluid）及具體化（crystallized）的理解力（intelligence），將會被認定較其他員工有較佳的學習潛力及具備知識，當進入該領域由於已經具備優質性高的證書所肯定之能力，因而再受到企業內部長期的人力資源實務投資，其將對於企業的知識、技能等具充分的訓練及學習，為其整體表現帶來加分的效果，使員工於職場上的效益更較其他人佳。綜合以上所述，可推論出本研究的第三個假說：

H3：當企業具備愈長期導向的人力資源管理實務模式並佐以證書優質性時，員工教育程度會導致更高的職場效益。

2.2.4. 產業環境之調節效果

環境之嚴酷性 (hostility) 已經被認為是影響組織和個人行為的因素之一，Dess 和 Beard(1984)將環境嚴酷定義為具有高競爭程度、極少可被開發的市場機會、極具競爭上的不確定性的環境。Miller 和 Friesen (1983) 認為嚴酷一詞指的是可運用資源的稀少性及外部環境的競爭程度，它的不確定性代表著管理者缺乏對於競爭者的資訊及可運用資源的程度，研究學者常用勞工稀少性、原料稀少性、價格競爭、產品品質競爭、產品差異化等來定義嚴酷，嚴酷被視為具有兩種組成即資源稀少性與競爭程度，根據 Covin 和 Slevin (1989) 所提及，當企業處於嚴酷環境時將會處於劣勢，因為只要不正確的一步就將使得他們的競爭地位遭遇到危險。經由上述的觀點，本研究將以市場競爭性與環境變動性來探究在於嚴酷的產業環境下，員工持有優質證書時對於其職場的效益將有何調節效果，之後以員工教育程度和員工職場效益間的主關係加入員工持有優質證書的情況，探討當企業處於該產業環境時，證書優質性將對主關係產生的調和效果展現為何。

2.2.4.1. 產業環境與證書優質性對員工職場效益之調節效果

當產業環境變動性大時意指產業環境充滿著不確定性，由於環境經常的改變因而造成難以被預測的情況產生，因此採用 Smith 和 Davids (1992) 的看法，不確定性被定義為沒有能力去設計、計畫，每個可想像的互動變換都會發生在於一個複雜的表現系統中，最後影響了目標的達成。不確定性會存在於組織及個人層次的分析當中，Wall 和 Davids (1991) 表示在產業中，不確定性或表示的是產品或表現的變異將會導致昂貴的錯誤產生並干預表現及目標的達成，Herbst (1974) 在於討論變異的控制過程將系統變異定義為來自一個生產或社會過程穩定狀態的偏差 (deviation)，或當偏差是在於減少生產效率的方向上造成組織目標發展速率上的改變；有效的變異控制仰賴於組織中的每個成員所具有的知覺 (perceptual)、知識和技能極限 (skill boundaries) 對於事件發生的反應與動作，Davis 和 Wacker

(1987)認為人在於一個工作職位上最為重要的角色就是去處理科技的不確定性，例如機械的損壞、不平常的產品需求、中斷的事件 (disruptive events) 以及過程中包含價值的衡量等等。

當企業環境的變動性高時，許多是事物將無法確切的掌握，因而造成了不確定性的產生，為了減少不確定性可能造成的衝擊，企業需要有效的控制變異的狀況，為能處理及掌控該狀況其需要仰賴企業中的人力資本，藉由人才的知識、技能等能力去對環境中所可能發生之事件與變動進行控制及處理並降低不確定性。當企業員工持有優質證書時，其代表該員工具有的知識、技能等能力皆達到一定水平並予以肯定；在於產業環境變動性高時，企業需要人力資本的投入以求降低不確定性，此時的證書優質性將為員工的知識與技能作出保證並成為一項訊號，該訊號得使企業主管瞭解該員工的能力並期待員工能夠運用能力來為企業降低不確定性，員工因此而受到企業主管的重視，為其整體表現帶來加分的效果，使其於職場效益更較其他人佳。綜合以上所述，可推論出本研究的第四個假說：

H4：當產業環境變動性愈高，擁有愈優質之證書會導致更高的職場效益。

當企業所處的產業環境是市場競爭性高時，意味著企業時常面臨著市場競爭者繁多、新產品或新服務容易被模仿、價格戰等情況，競爭的環境將對於市場相關的表現產生影響。以 Day 和 Wensley (1988) 以及 Kohli 和 Jaworski (1990) 的研究為基礎，競爭環境對於市場方向 (market orientation) 上有兩個主要的可能調和影響，第一、競爭的環境將會影響市場相關表現的強度，第二、Day 和 Wensley (1988) 認為在於一重要市場方向上，競爭環境 (競爭者的數量和力量) 將影響專注於情報產生活動 (intelligence generation activity) (例如相對於競爭者的分析反而較著重於顧客的分析，反之亦然) 的必要性，這意味著在於高成長的市場中，相較於提供競爭者相關的資訊，執行及產生顧客相關的資訊將有更多的利益會被實現，因為企業在於產生市場情報的資源有限，顧客與競爭者的監視兩者之間必

須取捨。

不論企業最後選擇的蒐集及獲得競爭者或顧客的相關資訊，顯然的，企業需要在於該方面的人才，擁有該項資源才有能力對於各種資訊蒐集活動來進行，此時企業主管將會開始思考所需要的人才及具備之能力，知識與技能對於企業而言將是於競爭激烈的市場中極為重要的資源，這些資源皆含於人力資源中，因而使人才成為重要的因子，然而對於企業內部眾多人才的情況下，企業主管仍需要資訊的提供才能夠做出人才的選擇及評判的標準，此時證書將成為一項極為有用的訊號。當員工持有優質性高的證書時，其將表示具備的能力皆已受到一定水平的肯定，企業主管容易發現到該人才及在於短時間之內瞭解該名員工所具備之技能、知識，因而對持有優質性高的證書的員工產生期待，願意指派其進行較其他員工更為具挑戰性或者是給予更多其他機會的嘗試，員工將獲得企業主管的重視，為其整體表現帶來加分的效果，使其於職場效益更較其他人佳。綜合以上所述，可推論出本研究的第五個假說：

H5：當產業市場競爭性愈高，擁有愈優質之證書會導致更高的職場效益。

2.2.4.2. 產業環境與證書優質性對主關係之調節效果

產業環境變動性高時不確定性將會增加，例如競爭方式、技術和服務方式的改變、政府法令的限制等等，Dyer 和 Ross（2008）認為在於高度變動的環境中，複雜的計畫比起只是注意環境及當機會來臨予以回應來得沒有效率，Brown(1969)指出當企業環境變得更為異質（heterogeneity）時，它將帶予企業更多的限制，企業需要更多元的功能性技能和部門去回應，因而當環境變動愈來愈大時，將使組織中愈來愈多的突發事件發生，導致企業高度的分權（decentralization）處於變異與動態的環境，邊界單位（boundary units）將更期待進行功能性的差異化以因應環境中相關的因素，每個營運（operating）都如同分權化的單位（decentralized unit）以監視及回應部門中的改變。Lang, Calantone 和 Gudmundson（1997）表示資訊找

尋的行為與察覺機會和威脅有直接相關性，企業面臨到對於未來難以預測時，極需能夠控制及掌握的資訊存在，此時如有人才能為此需求貢獻將為企業帶來不少的效益，為能使不確定性降低，對於資訊分析及蒐集能力就顯得極為重要，此時，根據先前 H1 的假說，教育程度愈高的員工表示其擁有更為流暢及具體化的能力，這樣的能力將能夠為企業帶來效益並將成果反應在於員工的職場效益上，此時在於眾多的人才之中，企業主管該如何的在於急迫的情況中選擇合適的人才將需仰賴於訊號等資訊的提供，此時持有優質性高的證書的員工將除了因本身的教育程度再提供出有效的訊息給予企業主管參考，其於企業內部人才的競爭優勢立即顯現，企業主管將因為優質證書所帶來的訊息而對於該名員工進行更為深層的考量及評估，將為該名員工於職場上帶來比其他員工更多的表現機會，因此推論當企業所處的產業環境變動大時將帶來極大的不確定性，為克服不確定性所帶來對企業的影響，企業主管將會找尋合適的人才投入該事務的處理，持有優質性高的證書且教育程度高的員工將於此時容易受到企業主管的注意，對其職場的績效與表現有加分的效果存在，成果更較其他人佳。綜合以上所述，可推論出本研究的第六個假說：

H6：當產業環境變動性愈高且佐以優質性證書，員工教育程度會導致更高的職場效益。

產業環境中的市場競爭性高時，企業將面臨著產品或服務的模仿、產品或服務的相似度極高、市場中競爭者眾多等等的情況，為能從競爭的環境中求生存，可依照資源基礎論的觀點為企業找尋具有價值、稀少性、不易被模仿、不可替代的核心資源及能力，此時人力資本即為企業重要的資源，Helfat 和 Peteraf (2003) 認為資源是資產或投入去生產，其使企業能夠擁有、控制、取得，Hunt (1997) 認為其能給予企業空間去增加其效率和有效性，Barney (1991) 指出其有能力開創機會與沖抵 (neutralize) 威脅，因此企業可以從內部人才中找尋最為合適的人選

來為當前的狀況進行處理，免於從外界尋找所需耗費的搜尋成本及時間更可以防止外界競爭者的阻擾。面臨合適人選的挑選時，企業主管將會考量該項任務所需要的技能與知識等情況，教育程度較高的員工將因此而受到關注，根據先前 H1 的假說，教育程度高將代表著該名員工的生產潛力較其他者高，其學習與理解能力亦會較其他者佳，然而在於眾多教育程度高的員工之中又該如何進行評估及挑選又將是企業主管面臨的考驗，此時如能提供有效的訊息給予企業主管參考將降低企業主管與企業於處理該項事務的交易成本，證書優質性恰如一項有利的訊號得以將持有者所具備之知識、技能等能力予以確切肯定的傳達給企業主管得知，企業主管得以利用此訊息對於該名持有優質性高的證書且教育程度高的員工進行更為深層的考量及評估，因而使得持有優質性高的證書的員工較其他員工更為容易的受到企業主管的注意，因而對其職場的績效與表現有加分的效果存在。綜合以上所述，可推論出本研究的第七個假說：

H7：當產業市場競爭性愈高且佐以優質性證書，員工教育程度會導致更高的職場效益。



第三章 研究設計與方法

學歷對於國家人才品質的關鍵性不容置疑，然隨著產業發展趨於知識密集，致使專業證書扮演基礎知識與實務需求重要的媒介與橋樑，因此，專業證書對於個人的實質效益，不僅可擴增就業的機會，促進晉升、薪資的調幅，然實務上，面對證書品質混亂的市場，證書具有顯著差異的效果。專業證書對於企業或個人效益的影響，至今仍未有清楚定論，證書是否均足以代表產業所需之技能與專業知識？持有證書者是否均能為企業與個人帶來正面之效益？為能清楚地解析證書制度對於企業效益的影響，本章以事後觀點，以員工之學歷與工作表現之關係為基軸，探討專業證書於各種情境之下，其所扮演的調節效果。

第一節 研究架構

本研究係著重於個人層次之分析。由於許多研究顯示證書本身對於員工職場效益之直接影響並非十分顯著，爰本研究之實證調查由「學歷與工作表現」之關係上出發，探討證書於不同的情境之下所產生的額外效果。

Datta, Guthrie 和 Wright (2005) 表示，最近企業的資源基礎觀點亦將權變觀點 (contingency perspective) 具體化，在於這個觀點，組織的資源可以是企業產生價值的廣度和允許企業於競爭環境中勝利的持續性競爭優勢來源，如同 Barney (1995) 曾經提及的企業資源在於獨立狀態時將無法產生價值，唯有當它們開拓機會及抵消威脅時才具有價值，這意味著適配 (fit) 是賦予於資源基礎觀點；因而當企業資源貢獻較多或較少價值皆仰賴於企業的競爭環境而定。為探究企業資源帶來與發揮的價值，本研究從企業資源：員工，進行瞭解其因證書的持有而產生的職場效益，另選擇以證書優質性為調和變數來探究其與教育程度之適配性及對職場效益之調節效果，此外將以企業所處之內外部環境來探究其對員工教育程度

與職場效益之適配程度、交互作用影響，因而本研究以人力資源管理長期投資之
 導向程度及產業環境分別代表企業內外部環境對主關係影響之調和變數。

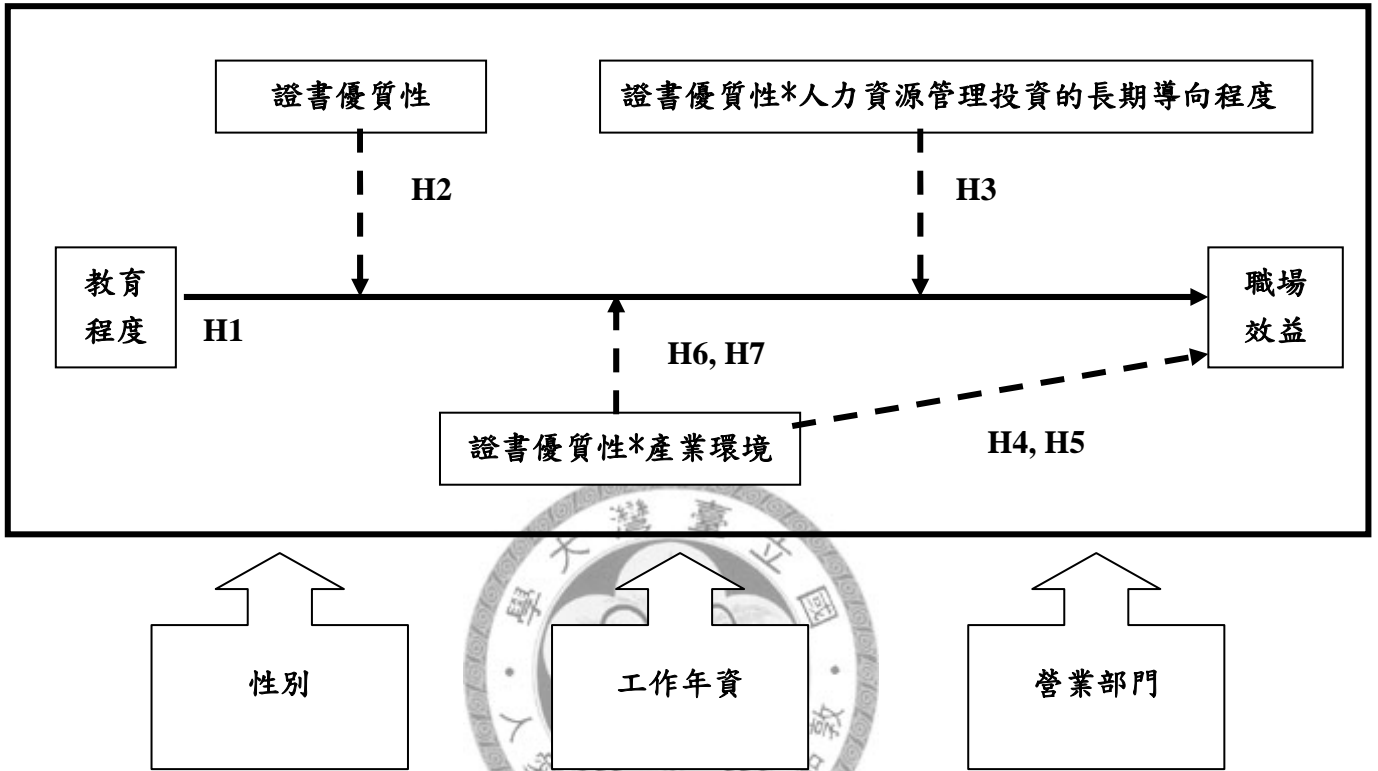


圖 3.1：本研究架構

- 註：1.證書優質性為同時具備專業技能之代表性、成熟度、市場性三種特徵與樣態的證書。
 2.職場效益定義：由企業主管衡量填寫員工問卷的員工職場效益，衡量內容包括員工的創意、員工的生產力及員工的職場價值。

圖 3.1 為證書個人效益之分析架構，除員工的教育程度與職場效益之關係由假說一呈現，研究中亦勾勒出證書優質性如何調節學歷對於職場效益的關係，該部分將由假說二呈現；本研究將外部環境與企業內部環境的因素納入探討之中：(1) 針對長期人力資源投資的企業（表該公司之聘用、訓練、陞遷機制均著重個人長期對於企業的貢獻與企業文化速配度）之下，證書之優質性對於學歷於職場效益間的關係，該部分將由假說三呈現，(2)於高競爭/高不確定性的產業環境之下，一項證書優質性對於學歷於職場效益間的關係又有何調節效果，該部分將由假說

四、五、六、七呈現。

第二節 抽樣方法

3.2.1 研究對象及樣本來源

本研究採用發放問卷方式來執行。以具有政府持股之金融服務業的員工與其主管為問卷發放的對象，主因是金融服務業為國內專業證書制度發展極為成熟的產業之一。行政院金融監督管理委員會於民國 94 年發佈之「金融相關證照檢討報告」，顯示銀行、證券暨期貨、保險市場相關測驗、證書、執照達一百六十餘種。透過該產業的調查與研究，得以從中獲知專業證書帶給企業員工的職場效益為何。此外由於該產業的證書制度極為普遍，因而在於調查過程中亦會較於容易蒐集與獲取相關資訊。

參與本研究的業者為：臺灣銀行、第一銀行(官股比例 22.05%，2008)、華南銀行(官股比例 28%，2008)、彰化銀行(官股比例 15.95%，2008)、合作金庫(官股比例 39.14%，2008)、高雄銀行(官股比例 46.45%，2008)共六家。此外本次研究亦同時邀請台糖公司為研究問卷執行之前測。以上七家企業基本介紹參考資料如下：

表 3.1：銀行企業基本資料

公司名稱	員工人數	官股比例(%)	ROE(%)
臺灣銀行	7745(2008/3)	100%	4.04%(2008/3)
第一銀行	7176	22.05%	6.87%
華南銀行	7230	28%	10.06%
彰化銀行	6537	15.96%	5.98%
合作金庫	9061	39.14%	7.18%
高雄銀行	940	46.45%	-9.88%
台灣糖業股份有限公司	4213	100%	--

資料來源：台灣經濟新報(TEJ)、公開資訊觀測站，2008 年。

3.2.2 問卷發放與回收情形

為了避免單一問卷填達者所可能造成的共同方法變異 (CMV, Common Method Variance, Podsakoff, & Organ, 1986)，因此分別設計主管問卷與員工問卷，使得所收集之資料非來自同一答卷者。其中，員工問卷部分則是希望瞭解員工對於所屬工作領域內專業證書之看法，以及企業內部環境因素；主管問卷部分主要是希望瞭解該企業所處的外部環境特性、企業內部環境因素、以及主管對於該員工在工作上之績效表現的評核。

在於問卷的發放方式上，由於本研究主要係瞭解員工專業資格證書對於其教育程度與工作績效表現上之關係，亦關注企業外部環境與企業內部人力資源管理實務的屬性，與其分別與證書優質性搭配後，對主關係（教育程度與績效表現）的調節效果。因而在於研究中，將整個問卷的發放過程分成細分為兩個階段：

- 第一階段為先請企業主管隨機選定 3 至 5 位員工部屬填寫員工問卷，員工問卷內容主要分為個人基本資料、對專業證書之看法、公司內部的人力資源管理制度等三大部分。
- 第二階段為請主管填寫主管問卷，主管問卷包括個人基本資料、外部環境特性、公司內部的人力資源管理制度、員工績效評估四大部分，然而員工績效評估部分需要企業主管分別根據每位已填員工問卷者其工作績效表現來進行對應填寫。爰每組員工、主管問卷均需正確配對後由本研究人員取回。

研究問卷調查的執行於 2009 年 3 月下旬開始以電話連絡方式詢問及邀請具政府持股之金融服務業者與台糖公司參與本次的研究。期間與企業的人力資源管理部門或人事處進行更近一步的相關聯繫及說明，在於取得企業單位之同意後隨即將紙本問卷以郵遞或實際送達方式進行發放與調查作業，問卷全體於 5 月上旬完成回收作業。全體的主管問卷和員工問卷在扣除填答不完整和無法配對之無效問

卷後，成套的有效主管問卷為 53 份，員工問卷為 224 份。各企業回收詳細情況如下表 3.2 所示：

表 3.2：本研究樣本回收情形

公司名稱	回收卷數		所佔比例%	
	員工數量	主管數量	員工	主管
臺灣銀行	15	4	6.7%	7.5%
第一銀行	46	10	20.5%	18.9%
華南銀行	35	8	15.6%	15.1%
彰化銀行	44	10	19.6%	18.9%
合作金庫	9	3	4%	5.7%
高雄銀行	39	9	17.4%	17%
台灣糖業股份有限公司	36	9	16.1%	17%
總計	224	53	100%	100%

3.2.3 樣本基本資料

本研究將所蒐集到的樣本區分為員工與主管兩部分，分別依照問卷上第一部分：個人基本資料中所填寫的單位性質、工作年資、教育程度、是否持有證書等基本資料依序計算、加總，最後以表格方式呈現如下：

表 3.3：樣本單位性質分佈情況

單位性質	次數		百分比 %		累計百分比 %	
	員工	主管	員工	主管	員工	主管
營業部門	86	19	38.4	35.8	38.4	35.8
行政部門	112	27	50.0	50.9	88.4	86.8
幕僚人員	26	7	11.6	13.2	100.0	100.0
總計	224	53	100%	100%		

從統計資料中可以得知在於所蒐集到的員工問卷 224 份當中，以任職於行政部門的員工人數最多，共 112 人(50%)，營業部門次之，幕僚人員則最少。來自於主管問卷方面回收統計後的結果亦與員工問卷相似，以任職於行政部門的主管人數最多，共 27 人(50.9%)，營業部門次之，幕僚人員最少。

表 3.4：樣本工作年資分佈

員工工作年資	次數		百分比 %		累計百分比 %	
	員工	主管	員工	主管	員工	主管
5 年以下	31	0	13.8	0	13.8	0
6~10 年	73	0	32.6	0	46.4	0
11~15 年	39	4	17.4	7.5	63.8	7.5
15~20 年	57	12	25.4	22.6	89.3	30.2
20 年以上	24	37	10.7	69.8	100.0	100.0
總計	224	53	100%	100%		

從統計資料中可以得知填卷員工的工作年資分佈比例以 6~10 年最多 (32.6%)，15~20 年次之(25.4%)。此外從主管的分析資料中可以得知主管們的工作

年資都分佈於 11 年以上，10 年以下為零，其中又以 20 年以上居多(69.8%)，15~20 年者次之(22.6%)。

表 3.5：樣本教育程度分佈

員工教育程度	次數		百分比 %		累計百分比 %	
	員工	主管	員工	主管	員工	主管
高中(職)以下	8	1	3.6	1.9	3.6	1.9
大專/大學(院)校	160	37	71.4	69.8	75.0	71.7
研究所	56	15	25.0	28.3	100.0	100.0
總計	224	53	100%	100%		

從統計資料中可以得知填卷的員工與主管在於教育程度的分佈上大多數為大專/大學(院)校以上，分別達 96.4% 及 98.1%，從中亦顯示出追求更高學歷之情勢。

表 3.6：樣本持有證書分佈

是否具有證書？	次數		百分比 %		累計百分比 %	
	員工	主管	員工	主管	員工	主管
無	92	6	41.1	11.3	41.1	11.3
有	132	47	58.9	88.7	100.0%	100.0%
總計	224	53	100%	100%		

從統計資料中顯示，填卷員工與主管持有證書之比例為多數，分別為 58.9% 與 88.7%。雖然填卷員工中持有或無持有證書人數之比例相差較小，但是在於主管方面則有極明顯的差異。

第三節 變數衡量

從研究架構中來看，主要的研究變數有：員工職場效益（應變數）、教育程度（自變數）、證書優質性（調和變數）、證書優質性*長期性人力資源投資（調和變數）、證書優質性*產業環境變動性（調和變數），本小節將以應變數、自變數、調和變數之形式對各個研究變數進行介紹。此外本研究中的員工問卷與主管問卷全以李克特五點尺度量表進行衡量，請填卷者從「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」到「非常同意」分別給予1到5分的方式表示。

3.3.1. 應變數：員工職場效益

本研究之應變數為員工職場效益。由於本研究為個人層次之問卷調查，為了避免回應者的情感偏誤（bias of affectivity），應變數的衡量來自於主管問卷第四部份（員工績效評估）。該部分為主管用於衡量填寫員工問卷的員工的職場效益，衡量的內容包括員工的創意、員工的生產力及員工的職場價值。本部分之衡量問項內容主要參考 Delaney 和 Huselid（1996）於探討人力資源管理實務對組織表現之影響對於組織表現衡量之方法，例如：市場表現、組織表現的衡量標準等（例如：生產、發展能力），此外亦參考 Armstrong, Flood, Guthrie, Liu, Maccurtain 和 Mkamwa（2008）於研究中所採用對員工生產力、創新力的衡量並延申出相關問項。員工的創意主要想得知該名員工於職場上的創意表現；員工的生產力則是衡量該名員工於職場上的生產效率；員工的職場價值則是衡量該名員工在於職場上未來所擁有的發展機會，引用 Wagner（1994）所提出的員工參與系統，Osterman（1987）於衡量內部勞動市場優先提供機會給予企業內部員工之情況，以此延伸出相關問項，故應變數的衡量涵括主管問卷第四部份全部共八個題項。相關衡量問項內容，如下表 3.7 所示：

表 3.7：應變數（員工職場效益）衡量問項

員工創意衡量問項
在同僚中有較佳之創意。
員工生產力衡量問項
在同僚中具備更專業的之知識與技能
相對於同僚，更能有效率地完成工作。
在過去三年內較同僚獲得較佳的考績。
員工職場價值衡量問項
未來三年在公司內應該會有更多被調高待遇的機會
未來三年在公司內應該會有更多被賦予更重要工作的機會。
未來三年在公司內應該會有較多的陞遷機會。
在就業市場中應該有較佳機會找到其他的工作。

3.3.2. 自變數：教育程度

本研究以答卷員工的教育程度為自變數。Mincer (1988) 曾經提及從人力資本的研究中顯示學歷 (education) 將會增加員工的技能以及未來賺錢 (earning) 的潛力 (potential); 而 Arkes (1990) 和 Woo (1986) 認為教育程度 (graduation) 是工作者給予僱主的一項生產力之訊號。本研究延伸此一觀點，員工擁有較高之教育程度亦是給予主管一項生產潛力的訊號，告知該名員工所擁有的生產潛力及未來的發展性，致使主管在於衡量該員工職場效益時，將因為該名員工教育程度的因素而予以相對的肯定。故本研究採用員工問卷第一部分（個人基本資料中的教育程度）為主要的自變數。由填卷者回答其教育程度為：高中（職）以下、大專/大學（院）校或研究所。

3.3.3. 調和變數

(1) 證書優質性

市場中的證書種類眾多，為使研究得以順利進行，以員工問卷第二部分：對專業證書之看法的內容問項，將同時具備以下三種特性樣態：專業技能之代表性、

成熟度、市場性的證書定義為證書優質性，當證書於前述三種特性樣態顯示程度愈高表示證書優質性愈高；在於進行證書優質性題項設計時，本研究採用 Wiley (1992) 對於人力資源證書研究時所分析的題目，例如：為什麼參與者會尋求這張證書？什麼樣的方式會造成及鼓勵員工準備該證書的考試？獲取該證書對於工作陞遷會帶來什麼效益？將這些題意延伸為本研究探討的方向，以此設計出持有優質性愈高之證書對於教育程度與員工職場效益間主關係的相關問項，例如：取得該證書是因為能夠反映出專業所需知識、能力，該證書行業中備受重視、保障加薪或陞遷等，共十一個題項。

證書優質性所需具備的三種特性樣態其解釋說明為：證書專業技能代表性一詞是說明該類證書具有涵蓋特定專業領域的知識與技能之功能，因而得以確保持有該證書的員工擁有能力去執行特定的活動等。證書成熟度一詞是指證書的發展成熟度，其主要關注於該類證書於市場中為同業所熟悉和重視的程度、報考資格制度近來的變化、獲取率等議題上。證書市場性一詞是指證書的認同程度，專於探討該類證書於市場中被肯定程度及其價值存在，使持有者得以被確保薪資待遇或工作機會被優先考慮等的議題上。其問卷相關問項內容，如下表 3.8 所示：

表 3.8：調和變數（證書優質性）衡量問項

證書專業技能代表性衡量問項
可充分反映出特定專業領域內所需的知識與技能。
可確保行業內特定功能性活動（如銷售、設計、服務）得以被正確、有效率地執行。
可代表特定產品所需的知識與技能。
證書成熟度衡量問項
係為產業內已行之有年（如五年以上）之證書，普變為同業所熟悉。
報考資格相當寬鬆（如不限定相關科系背景、不要求年資、年齡）。
該證書制度（如考試科目及相關認證規定）近三年內未有任何改變。
在行業內絕大多數執業人員均已具備該項證書。
行業內普遍對於該證書非常重視。
競爭非常激烈，致使獲取比率相當低（如在 5% 內）。
證書市場性衡量問項

得以確保求職或陞遷時被優先考慮（其他條件不變下）。

得以確保較高之薪資待遇（其他條件不變下）。

(2) 企業內部環境因素：人力資源管理實務投資的長期導向程度

Collins(2006) 提出企業中的策略性人力資源管理實務分為兩種：commitment-based 與 transaction-based。其中，commitment-based 人力資源管理實務 (HRM) 依文獻資料指的是中性 (mutual)、長期交換的關係 (long-term exchange relationships)；transaction-based 人力資源管理實務 (HRM) 依文獻資料強調的是個人短期的交換關係 (individual short-term exchange relationships)。本研究以員工與主管問卷中的第三部分：公司的人力資源管理實務制度來衡量調節變數中的人力資源管理實務。研究中採用 Collins (2006) 所提出的觀點將人力資源管理實務區分為 Commitment 與 Transaction 兩部分，分別為 Commitment 人力資源管理實務與 Transaction 人力資源管理實務，在此分別稱之為長期導向的人力資源管理實務與短期導向的人力資源管理實務。此外為探討企業內部對於人力資源管理實務的長期或短期投入導向偏重程度，將長期導向的人力資源管理實務 (Commitment) 除以短期導向的人力資源管理實務 (Transaction) 而得一新變數，該新變數以人力資源管理實務稱之。

本研究將所有人力資源管理實務的題項區分為長期導向與短期導向，此外根據 Ahman 及 Schroeder (2003) 將人力資源管理實務區分為聘用、激勵、訓練等構面來分析，本研究亦引用其觀點於問卷設計中，因而員工與主管問卷中的人力資源管理實務題項主要涵蓋了企業內部對於員工的訓練、聘僱選擇、績效評估等相關問題，共三十七個題項。以訓練而言，學者們 (Bartel, 1994; Knoke & Kalleberg, 1994; Russell, Terborg, & Powers, 1985) 認為投資於訓練會對企業表現產生利益，其為企業以長期或短期導向的觀點來看待或考量員工訓練的執行，例如：員工訓練為短期或長期成本。以聘用選擇的角度來看，學者們 (Becker 和 Huselid, 1992; Schmidt, Hunter, McKenzie 和 Muldrow, 1979) 指出人員的挑選與企業表現為正相

關，企業以長期或短期導向的角度來進行員工聘用的考量，採用 Osterman (1987) 對於企業職缺與內部勞動市場之機會的衡量觀點，例如：當企業內部有職缺產生時，企業內部員工轉任或陞遷之程度，用以衡量企業對於員工聘用的長短期導向情況，企業對於內部人力資源市場的考量與培育，企業平時推行的訓練及選擇導向亦可從此處延伸，瞭解企業對於員工能力的培養與訓練、聘用等標準。以績效評估而言，其為企業以長期或短期導向的態度來對因員工的績效表現而提供的薪資或福利的考量，採用 Delaney 和 Huselid (1996) 認為人力資源管理實務系統可從許多地方影響員工的動機層次，組織對於達到特定目標之員工會實行動機報酬系統或價值費用來回饋、獎勵，使員工得以更為認真、努力的工作，因而本研究設計的問題內容延伸例如：員工的福利、陞遷機會、起薪水平等，此外在於強調企業效率方面，由於企業中有時對於工作的輪調執行未必皆能順利進行，本研究採用 Levine (1995) 的觀點，鼓勵資訊分享的重要性並對其作出延伸，使員工瞭解到自己缺乏之處能夠透過方法來補足或加強己身之能力。其問卷相關問題內容，如下表 3.9 所示：

表 3.9：調和變數（人力資源管理實務投資的長期導向程度）衡量問項

長期導向的訓練
投入相當多的資源來進行員工的訓練與發展。
新進人員需接受職前訓練，以瞭解公司的價值與文化。
給予員工不同的學習機會，得以在未來勝任其他的工作。
重視第二專長訓練，因此必要時員工能快速熟悉並遞補不同的職缺。
員工訓練的方式與同業非常相似。
提供員工建立客戶關係的相關訓練。
短期導向的訓練
提供員工針對目前職務所需的技能，而非一般性的知識。
認為員工訓練屬於短期成本，而非長期投資。
認為獲得專業證書或技能檢定應該是員工提升生產力必要的資格。
長期導向的聘用
當有職缺時，公司內員工可以優先轉任或陞遷。
當有職缺時，具有較高學歷者將被優先考慮任用。

甄選員工會採用非常嚴謹的方法（如筆試、性向測驗、面談等）。

應徵者是否有推薦人對是否僱用之決定極為重要。

陞遷方式主要以年資為基礎。

員工的進用方式與同業間非常相似。

對於員工的績效評估是以員工創造的價值為準。

對於員工的績效評估是以員工對公司法令之遵從程度為準。

本公司通常不使用裁員的方式來調整人力規模。

短期導向的聘用

員工通常會期望能被持續僱用。

當有職缺時，具有專業證書者將被優先考慮任用。

所有職務均有正式的工作說明書，規範其義務與責任。

僱用員工時，主要考慮應徵者既有的技能能否立即勝任該職位，而不考慮他們的潛能。

本公司對於員工的績效評估是以員工是否達到可衡量的目標為準。

長期導向的陞遷

本公司較國內同業，提供明顯較高的薪資與福利。

年資是決定員工的薪資報酬的重要依據。

員工的績效考評方式與同業間非常相似。

公司內部有準備相關證書考試的讀書會。

公司會補助通過證書考試員工的訓練或考試費用。

公司非常支持與鼓勵員工獲得專業證書。

短期導向的陞遷

本公司對同一性質工作，但不同績效表現員工的薪資報酬會儘量拉大。

相較同等職位，具專業證書的員工起薪較高。

本公司員工的薪資報酬是以員工的績效為主，而非以職位為主。

相較同等職位，具專業證書的員工的陞遷或加薪機會較高。

員工的薪資報酬中，績效獎金（薪金以外的報酬）佔相當大的比例。

本公司員工的薪資報酬與員工個人或團隊的績效評估有密切關係。

公司的人員流動率很高。

未具證書之員工在公司內是不具競爭力的（如失去陞遷、加薪機會、或優先被資遣）。

(3) 產業環境

根 Aguinis, Michaelis 和 Jones (2005) 之實證研究指出不同產業具有不同的市場特性及競爭強度，故產業別的差異將顯著的影響證書對於企業效益的影響。為探討架構中產業環境因素的加入的對於教育程度與員工職場效益關係的調節效

果，本研究以主管問卷第二部分：外部環境特性為衡量產業環境之題項，將其中的題項依不同特性區分為兩種型態：環境變動性、市場競爭度。此外本研究將產業環境的衡量設計為以各企業為單位，故該部分的題項由各企業主管填寫完畢後，依其企業名稱予以加總、平均計算，其最後的數值即為該企業對於產業環境之觀點。

本研究參考 Wan 和 Hoskisson (2003) 對母國環境、企業多角化策略及表現研究的要素來延伸於產業環境之探討，以法規、社會、人才、優勢等延伸設計出相關問項，更可從企業所採行的動作與反應中獲知、瞭解市場競爭情況。環境變動性一詞主要衡量的是產業環境的不確定性，不確定性指企業所處的產業環境是否經常的在改變，例如：政府法規的改變、企業間競爭方式的改變等。市場競爭度一詞則主要衡量產業環境的競爭度，其為企業所處的產業環境是否充滿著極高的競爭程度，例如：同業之間所提供的服務、產品是否極為相似等。產業環境變動性與市場競爭性共九個題項，其問卷相關問項內容，如下表 3.10 所示：

表 3.10：調和變數（產業環境：環境變動性、市場競爭性）衡量問項

環境變動性
政府法規經常在改變。
企業間競爭的方式經常在改變。
市場上經常出現新的競爭者。
客戶之需求（量與內涵）是可以被掌握的。
市場上所需要的技術或服務提供方式經常在變化，難以預測。
市場競爭性
同業所提供之產品或服務非常相似。
任何新產品或新服務都會很快地被模仿。
有相當的競爭是來自於國外業者。
同業間經常訴求價格上之競爭。

3.3.4. 控制變數

本研究所採用的控制變數來自於員工問卷中的性別、工作年資、營業部門；其中年齡分為五個級距：未滿 20 歲、20~39 歲、30~39 歲、40~49 歲、50 歲以上；工作年資分為五個級距：5 年以下、6~10 年、11~15 年、15~20 年、20 年以上。相關的敘述統計內容可見前述的樣本基本資料部分。



第四章 實證結果與分析

第一節 變數相關性檢驗

為呈現研究之實證結果，本節將採多元迴歸分析方法，以驗證分析架構中，各調和變數對於教育程度與員工職場效益關係的調節效果。在於使用多元迴歸分析方法的探討中，為避免共線性而影響計算、統計數據、結果解釋的精確性並導致迴歸係數預估值嚴重受扭曲，本研究將對變數進行相關性檢驗。在於整個實證分析的過程中，本研究採用的控制變數包含員工問卷中的性別、工作年資、營業部門。實證分析步驟為：(1)檢驗教育程度與員工職場效益之間的主關係；(2)篩選具有專業證書之樣本分析：證書優質性、企業內部環境因素(人力資源投資的長期導向程度)、產業環境（環境變動性、市場競爭性）等來驗證彼此之間對主關係的調節效果。本研究中各變數之相關係數表整理如下表 4.1 所示。

第二節 多元迴歸分析

本研究實證分析部分一開始將對優質性的證書與員工職場效益之關係並無十分顯著之結果進行驗證。為了能夠明確的判斷優質證書的持有是否與員工職場效益有直接的影響關係，該模型以多元迴歸分析方法來進行。以員工問卷第二部分中對專業證書之看法問項依前述變數衡量方式予以分類，並以其中問項：「你是否已經具備上述的優質證書資格？」，來判定該名填卷員工是否持有該優質性的證書，以「0」、「1」分別表示「無」、「有」。之後針對持有優質性的證書樣本進行分析。本部分之績效衡量以主管問卷第四部份：員工績效評估的員工職場效益為應變數，控制變數則為性別、工作年資、教育程度。

表 4.1：變數相關係數表

N=224	Mean	Std.	1	2	3	4	5	6	7	8
			Deviation							
1.員工職場效益	28.853	4.868								
2.性別	0.49	0.501	0.022							
3.工作年資	12.480	6.717	-0.077	-0.148						
4.營業部門	0.380	0.487	0.047	-0.096	0.124					
5.教育程度	2.210	0.491	0.141	-0.029	-0.303	-0.083				
6.證書優質性	18.938	16.138	0.030	0.043	0.137	0.029	0.033			
7.人力資源管理實務	1.524	0.103	0.024	-0.117	0.144	-0.096	0.023	-0.133		
8.環境變動性	11.179	1.142	-0.236	-0.061	0.329	0.342	-0.289	-0.142	-0.099	
9.市場競爭性	16.239	0.169	0.064	-0.085	0.204	-0.059	-0.038	0.169	-0.028	0.127

註：粗體表示顯著水準小於5%。

從多元迴歸分析中得知優質性的證書持有之係數為正 ($\beta=0.031$, $R^2=0.005$, $t=0.452$)但未達顯著水準,造成研究模型建立主關係之結果十分薄弱。其與 Cheers 雜誌針對一千大人事主管進行調查發現不少企業在於徵選儲備幹部或是其他專業要求較高等職位時,經常以碩士學歷為主要基準,經訪談的結果,企業在於考量員工職場效益時確實會以教育程度為門檻,因而決定改採前述之研究架構:員工教育程度與其職場效益之關係來進行研究。

本研究以階層式多元迴歸模型分階段測試主變數之效果與調節變數之效果。實證模型之迴歸結果詳見表 4.2 所示。

(1) 員工教育程度與其職場效益之關係

本研究以員工問卷第一部分:個人基本資料中的教育程度為自變數。教育程度項目中分為:高中(職)以下、大專/大學(院)校、研究所三級,由於不同層級的學習亦表示出該員工的教育程度及因學歷而可獲得基礎知識、邏輯分析與問題解決能力等,因而依教育程度分別予以 1、2、3 分表示。員工職場效益的衡量上,以主管問卷第四部份「員工績效表現」為應變數,以此來衡量教育程度與員工職場效益之間的關係。從 Model 1 之多元迴歸分析得知,教育程度之係數為正 ($\beta=0.135$, $P<0.1$),即教育程度會與員工職場效益之間產生顯著的正向效果,意即員工的教育程度愈高其工作上的績效表現愈佳。

Mincer (1998) 提及從人力資本的研究中顯示學歷將會增加員工的技能以及未來賺錢的潛力;Arkes (1990) 和 Woo (1986) 認為教育程度是工作者給予僱主一項生產力的訊號;本研究的 Model 1 實證分析結果亦與文獻之觀點相互呼應,以 104 人力銀行的調查為例,碩士學歷對職場有加分作用,碩士生的訓練對於職場上的幫助最具優勢的部分在於邏輯思考能力、執行與解決問題能力,以及獨立作業能力,因而使主管對其工作上的績效表現上給予相對的肯定。

表 4.2：多元迴歸分析模型表

		Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6		Model 7	
		β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
教育程度		.135	1.917†	.140	1.985*	.140	1.967†	.082	1.175	.133	1.889†	.064	0.908	0.134	1.899†
證書類型	證書優質性			.035	.524	.039	.571					-.053	-.754	0.016	0.236
企業內部環境因素	企業內部長期的人力資源管理實務					.029	.418								
企業環境	環境變動性							-.264	-3.534***			-.275	-3.630***		
	市場競爭性									.089	1.298			0.086	1.239
	證書優質性*教育程度			.114	1.701†										
	證書優質性*環境變動性							-.028	.420						
	證書優質性*市場競爭性									-.007	-.105				
	證書優質性*教育程度*人力資源管理實務					.094	1.374								
	證書優質性*教育程度*環境變動性											-.118	-1.706†		
	證書優質性*教育程度*市場競爭性													-0.044	-0.660
Adjusted R ²		.008		.013		.006		.056		.007		.064		0.004	

註：a.控制變數為：性別、工作年資、營業部門。應變數為：員工職場效益。b. N=224 † P<0.1, * P<0.05, ** P<0.01, ***P<0.001

c.本研究因採多源取樣 (multiple sourcing) 方式將提高實證研究之顯著門檻，故因果關係呈現會比一般單一來源取樣為低。

資料來源：本研究整理

(2) 證書優質性與教育程度對職場效益之交互作用

本研究為探討持有證書優質性對於主關係的影響，本研究將證書優質性定義為同時具備主要三種特徵與樣態：專業技能代表性、成熟度、市場性，藉此來探討其於員工教育程度與員工職場效益間主關係的調節效果。

為了能夠明確的判斷證書的持有對員工所帶來的效益，本研究以員工問卷第二部分中的問項：你是否已經具備上述的證書資格，來判定該名填卷員工是否持有該證書，以「0」、「1」分別表示「無」、「有」。之後，為了彰顯持有證書優質性高帶給員工的職場效益及瞭解優質證書於不同情境之下的效果，本研究以「0」表示未持有優質性的證書者其對於該優質證書的影響力參與。此外為瞭解教育程度與證書優質性之間的相互影響關係，將教育程度與證書優質性相乘獲得新的變數為：證書優質性*教育程度。此時可運用這些變數來探討其對於員工教育程度與員工職場效益之關係。在於探討證書優質性對於員工教育程度與員工職場效益關係前，本研究將對於證書優質性所具備的特徵與樣態先進行介紹。

由於市場上證書種類繁多，某些證書得以證明持有者所具備之技能，因而稱這類型的證書具有專業技能代表性，其能充分反映出特定專業領域內所需的知識與技能，亦可確保行業內特定功能性活動得以被正確、有效率地執行，因而使持有該證書的員工被企業認為是具有技能且能增加企業生產力、效益。

Becker (1965) 的觀點認為技能分為兩種，一種為一般技能 (general skill) 另一種則為特定技能 (specific skill)，一般技能的能力增加得以使該員工在於所有的公司中皆能增加其管理面上的生產力，為企業帶來效益；特定技能則是指員工所擁有的該項能力只能在於某一公司中發揮其生產力。以澳洲技能檢定為例，由於其課程大綱、訓練教材皆與產業界合作，得以充分依時勢調整的內容，因而能夠掌握市場的變遷，使學員取得證書後得以立即符合社會就業趨勢並獲得澳洲社會各界認同。

市場中某些證書由於其發展的歷史等因素影響普遍為同業所熟悉，有些則制度於近年來未有改變或者在於報考的資格上未有繁瑣的限制，但是這類證書仍是受行業內普遍的重視，因而稱該類型證書具有成熟度。

Turban 和 Greening (1996) 認為組織的特質將會提供予申請者關於當其成為其中一員時所表現的資訊，Davis (1973), Fomburn 和 Shanley (1990) 在於企業

進行社會責任活動時曾提出，企業進行社會責任活動時將會產生正面的印象並成為一項競爭優勢，此競爭優勢進而吸引更多高素質的人力資源到企業工作。成熟的證書亦具有給予市場正面的印象，除了受到行業內普遍的重視亦造成人們有意願報考及持有，以表示自己亦擁有該證書所代表之內涵，進而受到主管的肯定。以 Carrier 就業情報 (2002/9/3) 所報導的訊息為例，愈來愈多公司要求應徵者提出英語檢定成績或者參與內部英語測驗，甚至員工的陞遷和考績也將英語進修列為評量項目之一，英語檢定市場因全民英檢的加入而更顯得熱鬧，某些本土的投信業者因為被外商買下，員工為了保住工作而激起英語的學習熱潮，企業也提供資源支持；例子中更可明顯感受到員工持有具成熟度的證書時，其與教育程度將對員工職場效益產生正向顯著的調節效果。

市場中某些證書將能夠確保持有者於求職或陞遷時得以被優先考慮，或者得以擁有較高的薪資待遇，因而稱這類證書具有市場性。

員工持有該類證書將傳遞已具備證書之能力或知識給主管，該證書亦確保持有者的能力優於其他員工，因而獲得此類型證書可視為員工的榮譽，Soh, Mahmood 和 Mitchell (2004) 認為得獎提供了兩個訊號：第一、減少得獎企業對於市場的不確定性，第二、提供給該企業的資源品質線索，這些訊號將會影響企業對於是否投入於研發投資中的期望，進而推論當員工擁有該類型證書對於企業本身而言將會降低對於證書市場的不確定性，對於持有該類型證書的持有者的能力或表現會有所期待。因而認為持有該類型證書將對於員工教育程度與員工職場效益之間有著正相關。

由文化大學推廣部發佈的報告中，以資訊服務業之專業證書為例，具備「評估」等級 CCNA 證書的職場新鮮人平均起薪可達新台幣 3.5~4 萬水準，擁有「專業」等級 CCNP 證書薪資可保持新台幣 5~6 萬元以上，考取「專家」級 CCIE 證書者更有百萬年薪的身價。因而目前教育程度偏向大專/大學(院)校以上的趨勢，能夠再持有具市場性高的證書將會對員工職場效益上有更佳表現。

依據上述所討論的證書優質性的特徵與樣態，現在將其整合成一個新的變數：證書優質性，藉此來探討證書優質性對教育程度與員工職場效益之間的關係有何影響。此時可運用教育程度、證書優質性、證書優質性*教育程度，以多元迴歸分析探討之。

從多元迴歸分析 Model 2 得知，教育程度與員工職場效益間為顯著的正向效果 ($\beta=0.140, P<0.05$)，證書優質性對員工職場效益的影響則為不顯著的正向效果 ($\beta=0.035$)，但證書優質性與教育程度對員工職場效益間產生顯著且正向的調節效果 ($\beta=0.114, P<0.1$)，表達出持有證書的優質性愈高的員工，教育程度愈高，主管對於其職場效益肯定愈佳。

由以上對於證書優質性的探討亦得知只持有優質性高的證書時，證書對於員工的職場效益並無顯著的正向影響，但是當優質性高的證書與教育程度相互搭配時，教育程度愈高愈能彰顯優質性高的證書對於員工職場效益的調節效果。本研究之員工教育程度與證書優質性關係呈現如下表 4.3 所示。將員工教育程度以大專/大學(院)校為界分為兩群，分別表示員工教育程度的情況，證書優質性則以問卷填答之得分結果平均依序分為三群(依照問卷填答得分數依序分為：0-14、15-28、29-42)，分別表示證書優質性低至高的情況。

表 4.3：教育程度與證書優質性交叉表

		證書優質性			總人數
		低	中	高	
教育程度	高中(職)以下	5	0	3	8
	大專/大學(院)校以上	87	26	103	216
	總人數	92	26	106	224

(3) 證書優質性與企業內部長期的人力資源管理實務投入對學歷於職場效益之交互作用

經由實證分析已經得知優質性高的證書對教育程度與員工職場效益間的主關係有顯著的正向調節效果存在，但企業內部對於人力資源管理實務之方式可能也會影響員工之專業性及與組織之適配程度。為深入瞭解企業內部人力資源管理實務與優質證書及教育程度三者對於員工職場績效的調和關係，本研究將人力資源管理實務與證書優質性及教育程度三者相乘獲得一新的變數：證書優質性*人力資源管理實務*教育程度。此時將可運用：教育程度、證書優質性、人力資源管理實務、證書優質性*人力資源管理實務*教育程度，探討其對員工職場效益之關係。

經由迴歸分析 Model 3 得知，教育程度與員工職場效益依然產生顯著正向效果 ($\beta=0.140$, $P<0.1$)，證書優質性對員工職場效益產生不顯著的正向效果 ($\beta=0.039$)，人力資源管理實務對員工職場效益為不顯著的正向關係 ($\beta=0.029$)，證書優質性和人力資源管理實務與教育程度對員工職場效益產生不顯著的正向調節效果 ($\beta=0.094$)。雖然經由實證分析結果得知證書優質性、人力資源管理實務、證書優質性和人力資源管理實務與教育程度皆對員工職場效益產生不顯著的正向效果，其可能的原因是本研究於蒐集資料時專注於金融服務產業，導致樣本的同質性太高而造成這樣的結果。雖於此部分的實證分析中獲知證書優質性與企業內部長期的人力資源管理實務投入對學歷於職場效益之交互作用為不顯著但其結果仍為正向影響，透過學術文獻的研究表示得知對於企業內部長期的人力資源管理實務仍採正面肯定的態度，從本研究的實證分析中亦瞭解到員工的職場效益不能只有單方面的靠自己或者是靠政府，因為這樣的努力是不夠的，企業內部的長期投入對於員工職場效益上仍有其正向的影響力，企業對於人力資源管理實務的投資仍是不可或缺的。

Hitt, Bierman, Ahimizu 和 Hochhar (2001) 認為專業者透過正式學歷和工作學習來增加知識，專業者在於提供服務前通常被要求接受廣大的知識學歷以及進入該領域前的訓練，這些的學歷和訓練通常提供該領域中更為特定的清晰的知識。受頂尖大學學歷的學生通常被認為擁有較多的知識及在於學習及實體知識的累積上擁有較大的潛力。因而推論當擁有高教育程度的員工因為持有證書，將會被認定較其他人有較佳的學習潛力及具備知識，進入該領域再受到企業內部的特定知識訓練及學習，將為整體表現帶來加分的效果，使其更容易進入該領域中的專業上，表現也會比其他人較佳。

從工研院的《人才資本》雜誌 2006 年五月號的寶僑家品 P&G 為例，其非常重視所有員工訓練，其皆透過內部主管來進行與主導，因為他們相信：「只有從 P&G 出身的人，才能最了解 P&G 的企業文化與價值觀、企業目的與策略」，因而其內部訓練課程亦包含了 Corporate Training, Funcional Training 與 On the Job Coaching。此外，寶僑家品 P&G 亦發現安排「Culture Navigator」的行程，讓外派的員工有機會先了解當地人的價值觀與思考模式，將有助於外派經理人的工作表現。上述的例子更可以說明企業對於人力資源管理實務的長期投入是不可或缺的，寶僑家品 P&G 的投入與用心亦被《Fortune》雜誌列為「CEO 製造機」的第一名企業。

(4) 證書優質性於產業環境變動性、市場競爭性下之調和作用

環境之嚴酷性 (hostility) 已經被認為是影響組織和個人行為的因素之一，Dess 和 Beard (1984) 將環境嚴酷定義為具有高競爭程度、極少可被開發的市場機會、極具競爭上的不確定性的環境。根據 Covin 和 Slevin (1989) 所提及，當企業處於嚴酷環境時將會處於劣勢，因為只要不正確的一步就將使得他們的競爭地位遭遇到危險。經由上述的觀點，本研究將以環境變動性與市場競爭性為例來探究在於嚴酷的產業環境下，員工持有證書對教育程度與員工職場效益之調節效果。

(a) 環境變動程度、市場競爭程度與員工績效之關係

為探究產業環境對持有優質性高的證書的員工對教育程度與員工職場效益之調和效果，本研究以主管問卷第二部分：外部環境特性為產業環境變數的來源，針對每一企業主管填答的結果將相關題項予以加總平均，獲得以每家企業為單位的產業特性，其中又分為：環境變動性、市場競爭性兩大變數。

為了釐清環境變動性與證書優質性對主關係的調節效果，將證書優質性乘以環境變動性得一新的變數：證書優質性*環境變動性。此時可運用：教育程度、環境變動性、證書優質性*環境變動性以多元迴歸分析探討之。

從 Model 4 的多元迴歸分析得知，教育程度與員工職場效益有著不顯著的正向效果 ($\beta=0.082$)，環境變動性與員工職場效益則產生顯著的正向效果 ($\beta=-0.264$, $P<0.001$)，證書優質性和環境變動性對教育程度與員工職場效益產生不顯著的正向調節效果 ($\beta=0.028$)。然而在於模型中仍可得知當產業環境變動性愈大時，其對於員工的績效表現負向影響愈大，當員工持有優質性高的證書時，產業環境變動性愈大，對於員工的職場效益表現關係仍將有著正向的調節。

引述國家文官培訓所 Training and Development Fashion 第 63 期中以日本為例，在於環境變動劇烈的時代中，日本產業界大多依照政府規定在勞動省轄下循序漸進，階段性發展訓練學校、師資專科學校與短期大學等，自行辦理訓練機構，對訓練課程、教材、師資及教學設施等發展的水準很高，在社會普遍重視實力及技能的前提下，產業所發的證書，仍為勞動省、產業界、社會大眾及個人所肯定，對勞工參與訓練有其正面與積極的激勵作用。雖然在於實證分析的結果上，證書和環境變動性對教育程度與員工績效表現產生不顯著的正向調節效果，但是在於現實社會中仍需對於該觀點有所重視。

為了瞭解市場競爭性與證書之間對主關係的調和效果，將證書優質性乘以市場競爭性得一新的變數：證書優質性*市場競爭性。此時可運用：教育程度、市場競爭性、證書優質性*市場競爭性，以多元迴歸分析來探討其對於教育程度與員工職場效益間主關係的影響。

從 Model 5 的多元迴歸分析得知，教育程度對員工職場效益產生顯著且正向的效果 ($\beta=0.133, P<0.1$)，市場競爭性對員工職場效益產生不顯著的正向效果 ($\beta=0.089$)，證書優質性和市場競爭性對教育程度與員工職場效益的主關係產生不顯著的負向調節效果 ($\beta=-0.007$)。在於 Model 5 中得知當產業市場競爭性愈大時，其對於員工的績效表現正向影響愈大，然而當員工持有優質性高的證書時，產業市場競爭性愈大，對於員工的職場效益表現關係則產生負向的調節。其可能的原因為市場競爭性極高造成企業為維持優勢而必須快速的因應所需，盡一切可能的進行及試驗可行的方法，因而造成即使持有優質證書仍無法彰顯出證書能帶給持有者之效益，被認為只具備證書所表示之能力而缺乏應對市場中所需之能力彈性。D'Aveni (1994) 主張在於高度競爭的環境中，企業的表現將會是一連串競爭活動的結果，Grimm 和 Smith (1997)、O'Driscoll 和 Rizzo (1985) 主張當企業持續的增加競爭活動，企業將會以活動、程序、知識等形式來創造出內部組織的資產使競爭活動得以進行，維持及加強 know-how 需要持續的採行競爭行動，它將會產生動態學習，透過反覆試驗 (trial and error) 而得知哪些組合的活動可行而哪些不可行。由於需要大量的嘗試因而對於人才的需求在於迫切的情況下，持有優質證書亦將無法彰顯其效益，甚至會使主管對於持有者之能力有僵化的錯誤認知。

由 Model 4 與 Model 5 的多元迴歸分析可以得知當企業所處的環境變動性大或者是市場競爭性強烈時，代表該產業環境是嚴酷的，模型中的變數：證書優質性*產業變動性 ($\beta=0.028, t=0.420$)、證書優質性*市場競爭性 ($\beta=-0.007, t=-0.105$) 對員工職場效益分別為不顯著的正向及負向調節效果且 t 檢定中的 t 值低，當 t 檢定中的 t 值超過 1.96 表示 t 檢定達到 95% 的信心水準，隨著 t 值愈低表示信心水準愈低，Model 4、Model 5 的 t 值顯示出員工的職場效益與證書優質性*環境變動性、證書優質性*市場競爭性的關係十分薄弱。

(b) 環境變動程度劇烈、高市場競爭程度，證書優質性對教育程度於職場效益之交互作用

得知企業所處的產業環境愈為環境變動程度劇烈或市場競爭程度高時，持有優質性高的證書對員工的職場效益關係十分薄弱，此時將再加入教育程度來探究其將對員工職場效益產生什麼樣調節效果。

為能深入的瞭解環境變動性與證書優質性及教育程度間對員工職場效益的調節效果，將變數中的環境變動性乘上證書優質性與教育程度，獲得一新的交互作用變數：環境變動性*證書優質性*教育程度。此時可運用：教育程度、證書優質性、環境變動性、環境變動性*證書優質性*教育程度，以多元迴歸分析來探討其對於教育程度與員工職場效益間主關係的調節效果。

由 Model 6 的多元迴歸分析得知，教育程度與員工職場效益為不顯著的正向關係 ($\beta = 0.064$)，證書優質性對於員工職場效益則為不顯著的負向關係 ($\beta = -0.053$)，環境變動性對員工職場效益則產生顯著的負向效果 ($\beta = -0.275, P < 0.001$)，環境變動性和證書優質性與教育程度對員工職場效益為顯著的負向調節效果 ($\beta = -0.118, P < 0.1$)。根據實證分析所得到的環境變動性和證書優質性與教育程度對員工職場效益為顯著的負向調節效果，當處於環境變動性較大的情況下，持有優質性高的證書的員工將不需要擁有較高的教育程度一樣也可以達成對工作較佳的績效表現，此亦顯示教育程度與優質性高的證書之間具有替代性。

產業環境的變動性極大亦表示其不確定程度極高，在於這樣的產業環境中，持有優質證書將能降低企業對於所需人才找尋的不確定性以及搜尋成本，更可因優質證書的持有而認為持有者之能力已有一定之水平，畢竟在於變動性極大的產業環境中要將員工的能力量化來評斷是不容易的事情，優質證書的持有恰能表示該持有人之能力。以 PMP (Project Management Professional, 專案管理師) 為例，其雖為非 IT 產業類型的證書但卻一直是 IT 產業中熱門的證書，主因是 IT 產業環境瞬息萬變，為能夠使企業得以掌握環境變動及降低不確定性，專案管理成為該產業中極為重要的能力之一，教育程度無法直接的表示員工所具備之專案管理能力，因而當員工持有 PMP 證書時，其能力足以立刻被企業主管所得知並委派任務與執行，擁有整合資源的能力使持有該證書對教育程度產生了替代效果。

為能深入的瞭解市場競爭性與證書優質性及教育程度間對員工職場效益的調節效果，將變數中的市場競爭性乘上證書優質性與教育程度，獲得一新的交互作

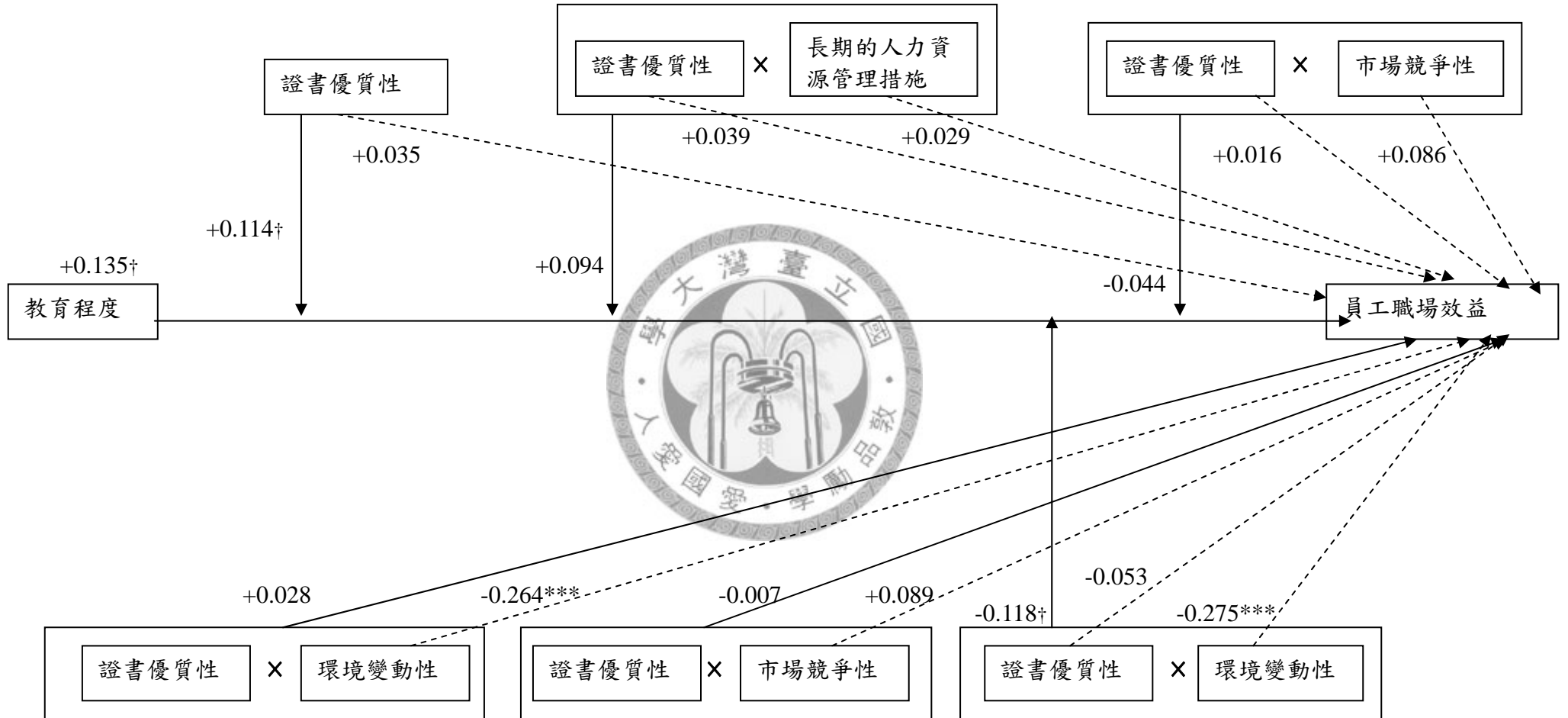
用變數：市場競爭性*證書優質性*教育程度。此時可運用：教育程度、證書優質性、市場競爭性、市場競爭性*證書優質性*教育程度，以多元迴歸分析來探討其對於教育程度與員工職場效益間主關係的調節效果。

由 Model 7 的多元迴歸分析得知，教育程度與員工職場效益為顯著的正向關係 ($\beta=0.134, P<0.05$)，證書優質性對於員工職場效益為不顯著的正向關係 ($\beta=0.016$)，市場競爭性對員工的職場效益則產生不顯著的正向效果 ($\beta=0.086$)，但是市場競爭性和證書優質性與教育程度對員工職場效益為不顯著的負向調節效果 ($\beta=-0.044, t=-0.660$)。根據實證分析所得到的市場競爭性和證書優質性與教育程度對員工職場效益為不顯著的負向調節效果，雖然其 t 值偏低顯示信心水準偏低，其與員工職場效益關係薄弱，但是從 Model 7 中仍可得知當在市場競爭性較大的情況下，持有優質性高的證書的員工將不需要擁有較高的教育程度一樣也可以達成對工作較佳的績效表現，此亦顯示教育程度與優質性高的證書之間具有替代性。

在於金融服務業中，持有優質性高的證書往往代表該名員工所具有之能力，因而在於極為競爭的市場環境中，優質性高的證書的持有可立即表示員工所擁有之知識與技能，教育程度則無法如優質性高的證書一般直接且顯明的表示員工於該產業中所需具備之能力，因而持有優質性高的證書將減少企業主管的評估與判斷時間及成本，使其於競爭市場中對教育程度具有替代效果的產生，以理財專員為例，基於交叉銷售的需要，企業通常會要求理專需要具備信託、理財規劃人員、人身保險、投資型保單、產險等五張證書，因而使得企業為於市場競爭的環境中得以生存，對於理財專員的需求條件就不以教育程度為主要的職場績效與表現評定依據，反而以前述證書的持有與否成為該企業員工於職場上所能獲得效益之機會與成長空間，此外企業與顧客講求的是投資績效的表現，因而具有證書亦表示該員工對該領域之知識與技能較只有教育程度員工更為熟悉，為爭取更大的市場機會，企業亦更為注重證書的持有並造成證書與教育程度的替代效果產生。

證書效益之多元迴歸分析之研究架構，如圖 4.1 彙整所示。

圖 4.1：證書效益之迴歸分析結果



註：a.控制變數為：性別、工作年資、營業部門。應變數為：員工職場效益。 b. N=224 † P<0.1, * P<0.05, ** P<0.01, ***P<0.001
c:實線為本研究之假設。資料來源：本研究整理

第三節 研究假說驗證結果整理

本研究利用多元迴歸分析進行個人層級之研究，先從「教育程度對員工職場效益」的主關係出發，然後再探討證書優質性、企業內部環境、外部環境對主關係之調節效果。首先，研究檢驗證書優質性對學歷於職場效益間的調節效果；而後，再進一步討論證書之優質性與企業的人力資源管理模式如何共同改變員工教育程度之職場效益；最後，則針對證書之優質性與環境的特性如何共同改變員工教育程度之職場效益。

經由實證分析得知在於學歷普及化的環境之中，追求更高學歷已成為現代社會潮流之一，但是為了在職場中能獲得更多的發展機會及良好的績效表現，站在資源基礎的觀點上，只有學歷是無法於眾多競爭者中脫穎而出。為了能夠使自身得以於職場中保有優勢，持有專業證書儼然成為趨勢之一，根據實證分析結果可得知，當員工持有優質性高的證書並與教育程度相互搭配，對於員工職場效益會產生顯著正向的加分效果，但專業證書是否在所有情境下均能產生同樣之效果呢？本研究的實證分析結果亦簡單表示如下：

- (1) 員工的教育程度和員工於職場上的效益為顯著的正向影響，當員工的教育程度愈高，其在職場上的效益愈佳。
- (2) 證書與學歷之間存在著互補性，當員工持有優質性愈高之證書（具有市場性、成熟度、專業技能代表性的證書）時，其可促進學歷對職場效益的效果（正向調節效果）。
- (3) 證書優質性之正向調節效果仍需要企業內部長期導向的人力資源管理措施。雖未達統計上顯著水準，二者相互搭配的情況下，仍可提升員工對於企業的貢獻。證書的效果不能只有檢定過程之嚴謹，企業內部對人力資源管理的長期投入對於員工職場效益上仍有其正向的調節效果，因而企業對於人力資源管理實務的投資仍是不可或缺的。
- (4) 在變動性愈高之產業環境中，證書之優質性出現與學歷之替代性；亦即當

產業環境變化幅度劇烈時，持有優質性高的證書的員工不必然需要較高的教育程度依然可在工作的績效表現產生較佳的結果。

本研究之實證分析採用多元迴歸分析方法對第二章之研究假說進行驗證，其驗證結果整理如下表 4.4 所示。

表 4.4：研究假說驗證結果整理

	研究假說	結果
假說 1	員工教育程度正向影響其職場效益。	支持
假說 2	當證書優質性愈高，員工教育程度會導致更高的職場效益。	支持
假說 3	當企業具備愈長期導向的人力資源管理實務模式並佐以優質性證書時，員工教育程度會導致更高的職場效益。	不支持
假說 4	當產業環境變動性愈高，擁有愈優質之證書會導致更高的職場效益。	不支持
假說 5	當產業市場競爭性愈高，擁有愈優質之證書會導致更高的職場效益。	不支持
假說 6	當產業環境變動性愈高且佐以優質性證書，員工教育程度會導致更高的職場效益。	不支持
假說 7	當產業市場競爭性愈高且佐以優質性證書，員工教育程度會導致更高的職場效益。	不支持

第五章 結論與建議

承續前四章的討論與實證分析，本章將區分為三節來闡述本研究對於專業證書對服務業從業人員之職場效益的影響、結論與建議。首先，本研究將再第一節討論實證分析結果，簡略說明造成實證分析結果。其次，第二節則是要說明本研究的研究貢獻。最後，在第三節則提出本研究之研究限制及針對後續研究者及實務運用上提出建議。

第一節 研究結論

一、員工教育程度正向顯著影響職場效益。

經由本研究的實證分析結果得知員工的教育程度和員工職場效益有顯著的正向影響，此結果與 Arkes (1999) 和 Woo (1986) 以及 Ceci (1991) 和 Neisser et al., (1996) 等學者的研究相符。員工在學校中學習到的知識隨著教育程度的升高而更為精深，透過教育與學習的過程，使人在於事物的認知及處理上、理解力與具體化能力逐漸的成熟及強化，致使教育程度愈高的員工所具備對於知識、技能的理解能力、具體化能力較教育程度較低者佳，進而造成在於職場的效益較為出色。

Kaufman (1990), Trusty 和 Niles, (2004) 認為當個人擁有較好的理解力時，其較有可能上大學並留在校園當中接受教育與學習，然而缺乏或理解力較差的人則可能從這樣的環境中被除去，因而教育會對學生的心智產生刺激與發展並鼓勵他們的理解力形成及成長，舉例來說，研究學者 (Howard, 1986, Kuncel, Hezlett 和 Ones, 2004) 發現上大學者的 IQ 得分較沒有上大學者高，Ceci (1991) 認為接受更多教育的人較能擁有更多、更深及更善於分析的知識，Oh 和 Shin (2003) 以及 Taylor 和 Thompson (1976) 認為受過較多年教育的員工較不會忽略安全說明而增加顧客或同事的危險。

從上述學者們的研究及分析結果，更可闡明員工教育程度對其職場效益的影

響，教育程度較高的員工其本身在於智能等方面就具有一定程度之優勢，接受教育將使得他們的能力發展更為成熟，得以在於職場上發揮效益。接受較多教育的員工其學習到更多、更深及更善於分析的知識，當這些能力發揮再於職場上時，他們較其他員工更能瞭解顧客與企業所需，得以更為準確的提更產品及服務來滿足顧客與企業，本研究所採用的樣本來自於具政府持股之金融服務業，其早期人員聘用多以招考等方式進行，造成證書的持有與否並非為主要的聘用關鍵或門檻，反而對於教育程度等外顯資格十分重視，導致本研究呈現出員工教育程度正向影響其職場效益；然而教育程度較高的員工於學習過程中將接受到更多的知識、技能等資訊，因而對於事務的處理及判斷上較有更多的資源足以支持，在於任務的執行上亦會有較多層面及透徹的考量，對於企業或客戶端的需求皆較能妥善的規劃及滿足，造成企業主管和客戶能認同其能力及肯定職場效益。

二、證書優質性正向顯著調節員工教育程度之職場效益。

經由本研究對證書優質性的定義與透過實證分析的結果，本研究得知持有優質性高的證書與員工教育程度對其職場效益有顯著的正向調節效果。本研究將證書優質性定義為同時具有專業技能代表性、成熟度、市場性三種特徵及樣態的證書，技能一詞從人力資源的角度而言被視為賦予企業生產力的象徵，證書的專業技能代表性展現的即為持有該證書之員工具有的技能以及該證書所能表示之技能程度與狀態；成熟度則如同 Fraser, Farrukh 和 Gregory (2003) 提及的，成熟意味著過程 (process) 是足以被瞭解，是足以被憑證與訓練所支持的，因而得以一貫地被運用並遍及整個組織的企劃之中，持續的被使用者監控 (monitor) 與被改進，造成該證書得以被行業所重視，證書成熟度展現的即為該持有員工具有之知識或技能能否因證書的認證過程、運用、因應改變等能力受肯定的程度及狀態；市場性指的是產品於市場中是否能滿足顧客所需，一旦能滿足顧客需求即能造成與強化顧客再次接受該產品的動機進而產生「確保」的效用，因而證書市場性指的是該證書所傳遞的訊息能否滿足企業主管的需求及對於持有證書員工的能力予以肯

定，如能達成前述之標準則能強化企業主管再次採用持有該證之員工人選，對於員工的職場效益產生「確保」的效用並產生該證書的市場性。

優質性高的證書將高度具備上述之特徵與樣態，然而經過實證分析獲知並非員工單獨持有優質性高的證書即能為其職場效益帶來顯著的正向影響，優質性高的證書仍需要有教育程度的支持才能彰顯該員工的能力，這樣的結果顯示優質性高的證書與教育程度之間存在著互補關係，員工教育程度較高將表示其職場效益會較教育程度較低者佳，然而為在職場中得以脫穎而出受到主管的青睞與建立差異化等競爭優勢時，教育程度高的員工搭配優質性高的證書時將因此更容易受到企業主管的注意，由優質性高的證書所傳遞的訊息將使企業主管對於該員工之能力更為肯定，因而得知優質性高的證書與員工教育程度將對員工的職場效益產生顯著的正向影響。

三、證書優質性與長期人力資源管理實務搭配，正向調節員工教育程度之職場效益。

經由本研究的實證分析結果得知企業內部長期的人力資源管理實務投資對持有優質性高的證書及員工教育程度對其職場效益產生正向的調節效果，此結果雖然未達統計上的顯著水準，其可能原因為本研究之樣本同質性太高，需要更多元的樣本例如：民營、外資，如此才有機會足以能夠支持且反應出真實市場環境，但本研究之結果仍與 Huselid (1995), Wright, Dunford 和 Snell (2001) 等策略人力資源學者的研究相符，企業可以透過不同的人力資源實務來有效影響員工的互動 (interaction)、行為 (behavior) 和動機 (motivation)，藉由人力資源實務的投入與對員工的影響來為企業表現帶來效益。

本研究中的人力資源管理實務主要專注於企業內部長期投入的探討，分別針對企業對員工的訓練、聘用、陞遷三方面來進行調查與分析。長短期的人力資源管理實務投入將影響企業的運作與成功，以 Collins 和 Smith (2006) 對於持續成長企業的觀察，長期的人力資源管理實務投入帶給企業的效益將比短期來得多，

因而本研究對於企業人力資源管理實務的探討方向分別為：人力資源管理實務的訓練主要探討員工長期的成長、團隊建立和企業特殊知識的發展；人力資源管理實務的聘用主要探討企業內部人力資源市場的創造以及評估是否符合企業而非特殊工作的需求；人力資源實務的陞遷主要探討員工動機在組織或群體中的表現指標。

藉由上述學者們的研究得以確定企業內部長期的人力資源管理實務投入對於企業發展是有正面的影響存在，雖然與證書優質性及員工教育程度相互搭配後對於員工的職場效益調節效果未達統計上的顯著水準，但其正向的結果也表示出企業內部人力資源管理實務的長期投入對於員工職場效益仍為正向影響亦間接影響企業整體的表現與發展，因而企業對於內部長期的人力資源管理實務投入仍是不可或缺，當員工進入企業後企業仍需對於人才的培育投入心力來經營，使合適的人才得以將教育中所學習到的與證書優質性所能代表的及企業內部所訓練的三者融合並用，呈現企業營運中最為所需之能力，為企業帶來效益。

四、環境變動性高時，證書優質性負向顯著調節員工教育程度之職場效益。

在於探討產業環境、證書優質性與員工教育程度對員工職場效益的交互作用前，本研究亦先探討產業環境與證書優質性對於員工職場效益的效果，雖然從分析的結果中獲知產業環境變動性大時，員工持有優質證書對於其職場效益有正向的效果，當產業環境市場競爭性大時，員工持有優質證書對於其職場效益則存在著負向的調節，然而以上的分析皆未達統計上的顯著水準且數值十分薄弱。

當產業環境與證書優質性及教育程度相互搭配後，其對於員工職場效益的影響，經由實證分析得知在於產業環境變動性高時，證書優質性與員工教育程度之間將產生顯著的替代效果。然而當產業環境市場競爭性高時，證書優質性與員工教育程度之間則因未達統計上之顯著水準且數值薄弱。但是這樣的結果亦表示當產業環境變動性大時，持有優質性高的證書的員工不需要較高的教育程度依然可在職場效益上產生較佳之結果。從 Herbst (1974) 以及 Day 和 Wensley (1988) 的

研究中得知在於產業環境變動性大時企業所感受到的不確定性亦愈大，此時企業所需要進行的是減少不確定感以求企業運作的順利，為減少及掌握不確定感，企業將逐漸重視對於該方面人才的需求，對於該類型人才的需求亦更為強烈的顯現，因而造成持有優質性高的證書員工得以被企業主管重視並從同僚中脫穎而出。

第二節 研究貢獻

一、以新興國家之服務業從業人員為探討之對象。

在於研究的過程之中發現到多數的先進國家對於專業證書不論在於體制或實行上都已發展十分成熟且健全，甚至規劃出國家層級的資歷架構使國家人才得以於學術學習、實務學習上的經驗相互流通與轉換，例如：歐洲資歷架構（European Qualifications Framework for lifelong learning, EQF）、澳洲資歷架構（Australian Qualifications Framework, AQF），另有針對專業能力進行認證的國家系統，例如：新加坡國家能力認證系統（National Skills Recognition System, NSRS）。從中可以得知世界先進各國對於專業人才、專業證書、認證等程序的重視；在於全球經濟活動中，對於世界各國而言，服務業多已占極為重要之地位，對於新興國家來說，由於經濟正為興起，對於服務業的發展需更為重視，由於產業中有許多的發展及制度等建立都尚未成熟，為能使國家日後發展得以更為穩定與健全，服務業專業人才的培養是重要的，專業證書的推行與規劃更在其中扮演著極為重要的角色。

本研究以台灣的服務業從業人員為探討之對象，突顯出專業證書於新興國家的服務業中之重要性，可為其他新興國家之經驗參考。世界經濟的發展，亞洲已逐漸成為各界之焦點，亞洲國家之經濟隨之興起，新興國家亦於此逐漸嶄露頭角成為全球經濟發展上不可忽視的一環力量，此時以台灣的服務業從業人員為例並探討專業證書之效益，不僅可作其他新興國家之經驗參考，其亦提供資訊予我國對於專業證書之職場效益的瞭解與認識。

二、瞭解證書優質性、教育程度對企業員工的職場效益的調節效果、影響。

縱使市場中對於教育程度和員工職場效益間的關係持不同的看法，但是經由本研究的實證分析結果獲知在於金融服務業中，員工的教育程度對於其職場的效益間存有顯著的正向影響，顯示員工教育程度的重要性及影響力於職場中仍有其影響力存在且不可忽視。在於講求高學歷的社會風氣助長下，市場中高學歷的員工比率已逐年攀升，為求己身於職場中的競爭優勢，證書的重要性亦逐年增加，坊間補教業者更強烈宣傳證書於職場上所帶來的效益，但是這些結果至今仍無太多文獻對於該議題進行探討與證實。

本研究藉此對於台灣的金融服務業從業人員進行調查與研究，從中獲知在於不同的產業環境、企業內部長期的人力資源管理的投入等情況與證書優質性、員工教育程度相互搭配下，對於員工教育程度和員工職場效益關係間的調節效果及影響，從中更明確的得知在於現今的社會中，雖然極力倡導與推廣持有證書的重要性，但是經由實證分析結果得知持有優質性高的證書的企業員工仍需要教育程度的支持才能彰顯其能力並獲得企業主管於職場上的肯定，除非企業所處的產業環境是極不穩定，此時證書優質性與員工教育程度之間將有有替代效果的產生；對於企業內部長期的人力資源管理實務投入方面，企業不可因為員工已具備一定的教育程度及持有證書而忽略對於員工人力資源管理實務投入，因為其彼此間就長期而言仍存在著互補的關係。

三、瞭解訊號理論觀點、人力資本理論觀點的侷限性

從本研就中瞭解到訊號觀點對證書優質性於產業環境變動性高時的侷限性，在於產業環境變動性高的情況下，證書優質性與員工教育程度之間產生替代效果，證書的訊號無法彰顯出來；另外，本研究亦瞭解到人力資本理論觀點對證書優質性、人力資源管理實務對員工教育程度之職場效益的侷限性，這樣的結果可能是樣本的同質性太高所致，可於日後研究採行更多不同業別來進行，然而此次研究的結果亦使我們得知在於高度同質性的行業中，人力資本理論觀點將無法完

全的彰顯出它原先具有之效力。

四、多源取樣 (Multiple sourcing)

為了避免共同方法變異可能造成的統計誤差，本研究針對企業主管及員工分別設計問卷，以蒐集不同變數的樣本資訊，填答與實證分析過程中不僅需要耗費極多的時間說明問卷設計方法之原因並大幅提高問卷回收的困難度，對於統計方法上達顯著門檻的難度也提高許多。以員工職場效益為例，其評核者為企業主管；產業環境的狀況由企業主管負責評估，不過由於各企業對於產業環境的感受有其異質性存在，因而本研究不採取將各企業所面臨的產業環境狀態全面統一，反而由各同企業之主管對於自身企業所處之產業環境進行評核，爾後予以加總平均計算而得各企業所面臨之產業環境狀況；企業內部長期的人力資源管理投入因其牽涉到員工與企業主管對於公司投入資源的感受，故在於計算時是同時將員工與企業主管的觀點共同納入並與以加總平均計算求得。

第三節 研究限制與建議

一、研究限制

1. 樣本的選取限制。

本研究是以具政府持股的金融服務業為主要的研究調查對象，期間亦邀請台糖公司參與為該研究的前測，但是就整體樣本數產業來源的分配比率上仍有極大的落差存在，這樣的結果將造成整體分析結果仍是以金融服務業所調查之呈現結果為主，多少造成與現實情況中（包含公營、民營、外資等金融服務業）的一些落差，因早期公營之金融服務業是以招考方式進行人員的聘用，證書的持有並非主要的篩選關鍵及門檻，反而對於教育程度等外顯資格十分重視，然為反應真實社會與市場情況，後續研究得考量擴大將公營、民營、外資等金融服務業皆納入研究範圍中。

在於問卷的回收方面，由於本研究採取的是多源取樣的問卷資料蒐集，因而

造成當初與各企業人力資源部門溝通和講解時耗費極大之時間、精神，當問卷正式執行時亦造成填答者部分填答上的困擾，這些狀況都將影響問卷回收的品質，此外由於各企業主管皆十分忙碌於工作之中或企業內部文書行政等程序的複雜，因而造成部份企業的成功回卷數偏低，這樣的結果將與企業實際員工比例及抽樣比例上造成落差，對於調查結果的代表意義亦有偏頗。

2.實證方法選擇的限制。

從本研究的研究架構中可以清楚得知其雖名為個人層次之調查，但是整體而言卻仍包含著個人（例如：優質證書）與組織的層級（例如：產業環境、員工職場效益）觀點，儘以一般線性模式的多元迴歸分析方法進行研究將造成因違反研究結果上的一些 OLS 中對於樣本呈常態分配之假設，無法客觀的處理分析結果並造成缺憾，期盼之後採用不需常態分配之假設的分析方法，以客觀的方式來處理高階變數對於低階變數之影響，降低研究中因遺漏重要解釋變項而造成估計的誤差與變數獨立性的結果。



二、研究建議

1.對後續研究者的建議

(1) 從不同端點納入不同變數來進行相關研究及衡量。

服務業與其他產業最大的差別在於顧客的體驗與參與，Porter (1980) 表示，就如同價格，品質是企業競爭策略上重要的一個構面 (dimension)，因而在於探討專業證書對服務業從業人員之職場效益的探討可於日後將顧客滿意度等服務品質衡量項目納入，試著從不同的角度（例如：顧客端），來看待專業證書與服務業從業人員之職場效益的表現。此外本研究亦可從產業中的行業來進行相關主題的探討，例如：企業聘僱決策的實行考量因素、政府法規中的服務業類別（例如：航空業、鐵路運輸等），從中瞭解不同行業背景中對於專業證書與從業人員之職場效益影響。

(2) 現實產業環境上的考量。

在於本研究的實證分析結果中本研究獲知有些假說並無成立或未達統計上的顯著水準，除可能是因為本研究採多源取樣方式進行提高實證研究之顯著門檻外，根據文獻的探討及實證分析的結果本研究推論其可能是現實環境因素造成的結果。

金融服務業在於全球經濟市場中總是扮演著極為重要的角色，其成長與否將會影響整體經濟市場的表現，在於全球金融海嘯前，金融服務業縱使成熟仍維持穩定成長的跡象，藉由創新的服務與產品的推出，使金融服務業得以持續的成長並引領經濟市場的潮流再向前邁進。然而近年來金融海嘯的發生，造成全球許多金融服務業中的企業受到影響甚至倒閉，更使金融服務業的產值及成長較已往遜色許多，衰退的情況一直不斷的發生；在於這樣的情況中，將打破本研究對於原先金融服務業的看法與觀點，進而造成推論與實證結果上的差異。

以產業環境而言，雖初步推論得知證書優質性對於員工職場效益有著正向的影響，但是將員工教育程度納入考量之後，產業環境變動程度大時，員工教育程度與證書優質性之間的替代效果逐漸顯現，間接表示當企業面臨到產業環境變動程度大時，其企業主管對於人力資本的考量將不同於原先的標準，可能會為了達到某種目標而作出教育程度與證書優質性交換 (trade-off) 的決定，其中可能造成的因素就值得後續研究者來持續探討。

(3) 樣本的選取方式。

就如先前所述，本研究的樣本主要來源為政府持股之金融服務業，為求對服務業的全面性了解，本研究極需涵括其他行業的樣本來投入研究中，因而後續研究者得以考慮納入更多不同類型的服務業公司參與研究。另外，對於樣本數的抽樣比率亦需要注意，可針對各企業的總員工人數設置問卷發放與回收比率標準，以防止樣本來源比率不一並影響最終的分析結果。

(4) 研究變數衡量與分析模型的選擇。

在於本研究中為了彰顯持有證書優質性對於員工教育程度和員工職場效益間關係的影響，本研究對於未持有優質性證書的員工於研究變數處理上亦納入了考量，使持有優質性證書的員工能夠充分顯現優質證書的影響力，對於沒有優質證書的員工則以「0」來表示其因為未持有優質性的證書而對於該優質證書的影響力參與，不過對於後續研究者而言，當其研究樣本數量足夠時，其可嘗試將未持有優質性的證書的員工其優質證書的影響力去除改以「missing value」來處理，以彰顯統計顯著水準，專注於持有優質性的證書對於員工教育程度和員工職場效益關係的影響。

本研究採用多元迴歸模型及多源取樣的方式來進行實證分析，然而多元迴歸模型在於處理研究變數時忽略了不同層級蒐集資訊時所可能產生的誤差，因而建議後續研究者可以考慮採用其他模型或階層線性模式分析（HLM）來進行研究，探討研究變數獨立性的結果。在於多源取樣的執行中，達統計顯著水準的困難度將因此提升不少，建議後續研究者思考如何進行實證分析的操作以使整體的資料來源適當且分析結果能達統計顯著水準。

2. 對於實務界的建議

(1) 對於長期人力資源管理實務的實行不可忽略。

本研究的實證結果顯示，企業內部的人力資源管理與證書優質性之間對於員工教育程度及職場效益的關係影響雖為正向但未達統計顯著水準，企業內部長期的人力資源管理實務仍需進行且不可忽視其重要性。證書優質性與教育程度固有其效益存在，但是當企業需長久維持競爭優勢時，人才的培育將是極為重要的關鍵，透過長期的人力資源實務投資，不僅是建立起企業與員工之間的深厚關係，更使企業與員工之間所建立的專屬性關係更為強化，達到其他競爭對手也無法提供同原企業一般之資源予以員工。

Rousseau (1995) 表示藉著執行高投資於員工，commitment-based 的人力資源管理實務將增加員工的動機去對行為和支持企業的策略所需的企業特殊知識作出貢獻，這樣的結果將使企業於長期的情況下逐漸建立起自身與其他競爭者之差異化，更於市場中保持著自身的競爭優勢，然而人力資源管理實務的投入仍然需要企業中各單位的協調與配合，員工才能在其中盡情學習並展現較好的績效與表現，對於企業整體而言將帶來正向的效益與回饋，因而在此鼓勵企業對於內部人力資源管理實務的長期投資並展現企業愛才、惜才行動的落實，除了留住好的員工外，更為企業建立長久的競爭優勢。

(2) 正視證書優質性的重要性。

從本研究中得知持有優質證書將對企業與員工帶來效益。證書於人力資源市場中是一項能提供訊號給企業的要角，然而面對市場中種類眾多證書時，證書優質性成為極需重視的問題，企業得以從優質證書與否來對持有者之能力進行快速的判斷其所能為企業帶來之效益，持有者更可從中瞭解證書對己身職場效益的調節效果，證書優質性不佳將無法為企業或持有的員工帶來效益；實務界需瞭解證書優質性的重要性，從中瞭解到市場中哪些證書是符合優質條件且能帶來正面效益，使證書得成為明確、有利且值得參考的訊號。

參考文獻

中文部分

1. 工研院《人才資本》雜誌 2006 年五月號。
2. 天下雜誌第 396 期「2008 年五百大服務業排名」（民國 97 年）。
3. 行政院主計處（民 97 年）中華民國臺灣地區國民所得統計摘要。
4. 行政院金融監督管理委員會（民 94 年）金融相關證書檢討報告。
5. 行政院經建會（民 93 年）服務業發展綱領及行動方案。
6. 吳彥濬（民國 94 年）「國際物流認證之比較分析」，物流暨資訊運用學術研討會，頁 28-36。
7. 商業週刊「2005 年一千大服務業排名」第 0964 期（民國 95 年）。
8. 國家文官培訓所 Training and Development Fashion 第 63 期（民國 96 年）。



英文部分

1. Acemoglu, D., & Pischke, J. S. 1998. Why do firms train? Theory and evidence. *Quarterly Journal of Economics*, 113: 79-119.
2. Aguinis, H., Michaelis, S. E., & Jones, N. M. 2005. Demand for certified human resources professionals in internet-based job announcements. *International Journal of Selection and Assessment*, 13: 160-171.
3. Ahmad, S. and Schroeder, R.G. 2003. The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21: 19-43.
4. Argote, L. 1997. *Creating, retaining and transferring knowledge*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.

5. Arkes, J. 1999. What do educational credentials signal and why do employers value credentials? *Economics of Education Review*, 18: 133-141.
6. Armstrong, C., Flood, P., Guthrie, J., Liu, W., Maccurtain, S., & Mkamwa, T. 2008. Should high performance work systems include diversity management practices? *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
7. Arthur, J. B. 1992. The links between business strategy and industrial relationship systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488-506.
8. Arthur, J. B. 1994. Effects of human resources systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
9. Bae, J., & Lawler, J. J. 2000. Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43: 502-517.
10. Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
11. Barney, J. B. 1995. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4): 49-61.
12. Bartel, A. P. 1994. Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33: 411-425.
13. Batt, R. 2002. Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45: 587-597.
14. Becker, G. S. 1962. Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5): 9-49.
15. Becker, G. S. 1964. *Human capital*. Chicago: University of Chicago Press.
16. Becker, G. 1965. *Human capital*. Chicago: University of Chicago Press.
17. Becker, B. E., & Huselid, M. A. 1992. Direct estimates of SD and the implications

- for utility analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77: 227-233.
18. Benson, G. S., Finegold, D., & Mohrman, S. A. 2004. You paid for the skills, now keep them: Tuition reimbursement and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47: 315-331.
19. Brown, W. B. 1969. The impact of a dynamic task environment: A study of architectural-engineering firms. *Academy of Management Journal*, 12: 169-177.
20. Cappelli, P. 2000. A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78: 103-111.
21. Ceci, S.J. 1991. How much does schooling influence general intelligence and its cognitive components? A reassessment of the evidence. *Developmental Psychology*, 27: 703-722.
22. Certo, S. T. 2003. Influencing initial public offering investors with prestige: Signaling with board structures. *Academy of Management Review*, 28: 432-446.
23. Collins, C. J. & Smith, K. G. 2006. Knowledge exchange and combination: the role of human resource practice in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49: 544-560.
24. Covin, J. G., & Slevin, D. P. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environment. *Strategic Management Journal*, 10: 75-87.
25. Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. 2006. Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48: 135-145.
26. D'Aveni, R. 1994. *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategy maneuvering*. New York: Free Press.
27. Davis, K. 1973. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16: 312-322.
28. Davis, L., & Wacker, G. 1987. Job design. In G. Salvendy [Ed.], *Handbook of*

- human factors*. New York: Wiley.
29. Day, G. S., & Wensley, R. 1988. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2): 1-20.
30. Delaney, J., & Huselid, M. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39: 949-969.
31. Dess, G. G., & Bread, D. W. 1984. Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1): 52-73.
32. Dixit, S. 2008. Fragrance – An important adjunct to marketing. *Chemical Business*, December: 9-10.
33. Domberger, S., & Sherr, A. 1989. The impact of competition on pricing and quality of legal services. *International Review of Law and Economics*, 9: 41-56.
34. Dyer, L. M., & Ross, C. A. 2008. Seeking advice in a dynamic and complex business environment: Impact on the success of small firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(2): 133-149.
35. Fombrun, C., & Shanley, M. 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33: 233-258.
36. Fong, C. T. 2006. The effects of emotional ambivalence on creativity. *Academy of Management Journal*, 49: 1016-1030.
37. Fraser, P., Farrukh, C. & Gregory, M. 2003. Managing product development collaborations – a process maturity process. *Institution of Mechanical Engineers – part B – Engineer Manufacture*, 207: 1499-1519.
38. Grant, R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(special issue): 109-122.
39. Grimm, C., & Smith, K. 1997. *Strategy as action: Industry rivalry and coordination*. Cincinnati: South/ Western.

40. Herbst, A. 1974. *Socio-technical design*, London: Tavistock, 113-156.
41. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. 2003. The dynamic resource-based view: Capability lifecycle. *Strategic Management Journal*, 24(10): 997-1010.
42. Hitt, M. A., Bierman, L., Ahimizu, 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.
43. Howard, A. 1986. College experiences and managerial performance. *Journal of Applied Psychology*, 71: 530-552.
44. Hunt, S. D. 1997. Resource-based theory: An evolutionary theory of competitive firm behavior. *Journal of Economic Issues*, 31(1): 59-77.
45. 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.
46. Kaufman, H. G., 1990. *Assessing adolescent and adult intelligence*. Needham Height, MA: Allyn & Bacon.
47. Knoke, D., & Kalleberg, A. L. 1994. Job training in U.S. organizations. *American Sociological Review*, 59: 537-546.
48. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2): 1-18.
49. Kuncel, N. R., Hezlett, S. A., & Ones, D. S. 2004. Academic performance, career potential, creativity, and job performance: Can one construct predict them all? *Journal of Personality and Social Psychology*, 86: 148-161.
50. Lang, J. R., Calantone, R. J., & Gudmundson, D. 1997. Small firm information seeking as a response to threats and opportunities. *Journal of Small Business Management*, 35(1): 11-23.
51. Lazear, E. P. 1981. Agency, earnings profiles, productivity, and hours restrictions.

- American Economic Review*, 71: 606-620.
52. Lepak, D. P., & Snell, S. A. 1999. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24: 31-48.
53. Levine, D., & Tyson, L. D. 1990. Participation, productivity, and the firm's environment. In A. S. Blinder (Ed.), *Paying for productivity*: 183-244. Washington, DC: Brookings Institution.
54. Liao, H., & Chuang, A. 2004. A multilevel investigation of factor influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47:41-58.
55. MacDuffie, J. P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible product systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
56. Miller, D., & Friesen, P. H. 1983. Strategy-making and environment: *The third link*. *Strategy Management Journal*, (4:3), 221-235.
57. Mills, P. K. 1986. *Managing service industries: Organizational practices in a postindustrial economy*. Ballinger: Cambridge, MA.
58. Mills, P. K., & Moberg, D. 1982. Perspectives on the technology of service operations. *Academy of Management Review*, 7: 467-478.
59. Mincer, J. 1974. *Schooling, experience, and earnings*. New York: NBER.
60. Mincer, J. 1988. *Job training, wage growth, and labor turnover* (NBER working paper no. 2690). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
61. Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard, T. J., Boykin, A. W., Brody, N., Ceci, S. J., et al. 1996. Intelligence: Knows and unknowns. *American Psychologist*, 51: 77-101.
62. NG, T. W. H., Eby, L. T., & Feldman, D. C. 2005. Predictor of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58: 367-408.

63. NG, T. W. H. & Feldman, D. C. 2009. How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, 62: 89-134.
64. Normann, R. 1984. *Service management: Strategy and leadership in service business*. Chichester, England: Wiley.
65. O'Driscoll, G., & Rizzo, M. 1985. *The economics of time and ignorance*. Oxford: Basil Blackwell.
66. Oh, J., & Shin, E. H. 2003. Inequalities in nonfatal work injury: The significance of race, human capital, and occupations. *Social Science and Medicine*, 57: 2173-2182.
67. Osterman, P. 1987. Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations*, 26: 46-57.
68. Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12: 531-544.
69. Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
70. Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
71. Rousseau, D. M. 1995. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
72. Russell, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. 1985. Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38: 849-863.
73. Schmidt, F. L., Hunter, J. E., McKenzie, R. C., & Muldrow, T. W. 1979. Impact of valid selection procedures on work-force productivity. *Journal of Applied Psychology*, 64: 609-626.
74. Skaggs, B. C., & Huffman, T. R. 2003. A customer interaction approach to strategy and production complexity alignment in service firms. *Academy of Management Journal*, 46: 775-788.

75. Smith, L. & Davids, K. 1992. Uncertainty and resourcefulness in performance environments: A theoretical note. *European Work and Organizational Psychologist*, 2: 331-344.
76. Soh, P. H., Mahmood, I. P., & Mitchell, W. 2004. Dynamic inducements in R&D investment: market signals and network locations. *Academy of Management Journal*, 47: 907-917.
77. Somaya, D., Williamson, I. O., & Lorinkova, N. 2008. Gone but not lost: The different performance impacts of employee mobility between cooperators versus competitors. *Academy of Management Journal*, 51: 936-953.
78. Taylor, R. N., & Tompson, M. 1976. Work value systems of young workers. *Academy of Management Journal*, 19: 522-536.
79. Trusty, J., & Niles, S. G. 2004. Realized potential or lost talent: High school variables and bachelor's degree completion. *Career Development Quarterly*, 53: 2-15.
80. Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Hite, J. P. 1995. Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. In G. R. Ferris [Ed.], *Research in personnel and human resources management*, vol. 13: 117-151. Greenwich, CT: JAI Press.
81. Tsui, A.S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. 1997. Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees payoff? *Academy of Management Journal*, 40: 1089-1121.
82. Turban, D. B. & Greening, D. W. 1996. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40: 658-672.
83. Wagner, J. A. 1994. Participation's effect on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19:

- 312-330.
84. Wall, T. D., & Davids, K. 1991. Shopfloor work organization and advanced manufacturing technology. In C.L. Cooper & I. Robster [Eds.], *International view of industrial and organizational psychology 1991*. Chichester: Wiley.
85. Wan, W., & Hoskisson, R. E. 2003. Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 46: 27-45.
86. Weiss, A. 1995. Human capital vs. signalling explanations of wages. *Journal of Economic Perspectives*, 9: 133-154.
87. Wiley, C. 1992. The wave of the future: Certification in human resource management. *Human Resource Management Review*, 1992: 157-170.
88. Wilson, P. H., Strutton, D., & Farris, M. T. 2002. Investigating the perceptual aspect of sales training. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22, 2(spring): 77-86.
89. Woo, J. 1986. Graduate degrees and job success: Managers in one U.S. corporation. *Economics of Education Review*, 5: 227-237.
90. Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. 2001. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27: 701-721.
91. Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and performance. *Academy of Management Journal*, 39: 836-866.

網站部分

1. <http://140.122.66.205/>，教育部全國統計及資訊網網站。
2. <http://eb.sce.pccu.edu.tw/eb/>，經濟部商業服務業 e 化培訓計畫網站。

3. <http://newmops.tse.com.tw>，公開資訊觀測站。
4. <http://www.104.com.tw/>，104 人力銀行網站。
5. <http://www.businessweekly.com.tw/>，商業週刊網站。
6. <http://www.career.com.tw/>，Career 就業情報網網站。
7. <http://www.cepd.gov.tw/>，行政院經濟建設委員會網站。
8. <http://www.cheers.com.tw/>，Cheers 雜誌網站。
9. <http://www.cla.gov.tw/>，行政院勞委會網站。
10. <http://www.cw.com.tw/>，天下雜誌網站。
11. <http://www.dgbas.gov.tw>，行政院主計處網站。
12. <http://www.glct.org.tw/>，台灣全球運籌發展協會（GLCT）網站。
13. <http://www.scu.edu.tw/extend/ACC/frm.htm>，CILT（UK）英國皇家物流與運輸協會網站。
14. <http://www.sce.pccu.edu.tw>，文化大學推廣部網站。
15. <http://www.talm.org.tw/modules/news2/>，中華民國物流協會（TALM）網站。
16. <http://www.tej.com.tw>，台灣經濟新報(TEJ)。
17. <http://www.tiec.org.tw/6teic.htm>，台灣進出口商業同業公會聯合會網站。
18. <http://www.tilagls.org.tw/>，台灣國際物流協會（TILA）網站。

附錄：研究問卷

主管問卷

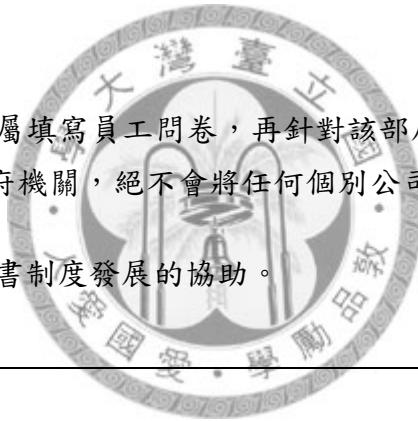
敬愛的主管，您好！

為促進我國服務產業之發展，行政院經建會刻正進行「服務業發展綱領」之修正。其中，擬藉由專業證書制度，增進服務業人力供給的素質，亦可降低企業求才之搜尋成本，加速求職者與業者之媒合。惟服務業人力證書制度行之多年，成效未明。

本問卷希望了解 貴公司員工在所屬工作領域內持有專業證書之情形，以及員工主管對於該員工在工作上之績效表現。問卷資料將作為政府未來是否及如何在服務業證書制度著力之重要參考。由於 貴公司為國內金融服務業內領導企業之一，您的填答對本研究之結果具重要的影響，懇請撥冗協助本研究取得正確的資訊，俾使政府能援此訂定出有益於產業發展之政策措施。

請您先隨機選定 3~5 位部屬填寫員工問卷，再針對該部屬的現況填寫主管問卷。本研究最後僅提供整體分析結果予政府機關，絕不會將任何個別公司之資料外洩，請放心填答。

感謝 您對國內服務業證書制度發展的協助。



問卷填寫說明：

1. 證照一詞涵蓋了「證書」與「執照」，本研究關注於「非法定、然其足以表彰或代表專業能力」的證書或技能檢定、認證。而專業證書的目的在於衡量能力，代表對特定性質工作的熟練，然個人未持有該專業證書仍可以從事該行業之相關工作，例如：全民英檢、技術士、特許財務分析師（CFA）等非屬法律規定執業所必要之技能或專業資格。
2. 本研究主要係了解員工之專業資格與工作表現上之關係，本研究也關注外部環境與公司內人力資源管理方式對其之影響。問卷分成二階段，第一階段先請您隨機選定 3~5 位部屬填寫員工問卷。第二階段再請您填寫主管問卷（包括分別根據每位答卷員工的績效表現）。感謝您的協助。如有任何疑問，請不吝聯絡。

■ 第一部分：個人基本資料

所屬單位性質：營業部門 行政部門 幕僚人員

性別：男 女

年齡：未滿 20 歲 20~29 歲 30~39 歲 40~49 歲 50 歲以上
 教育程度：高中(職)以下 大專/大學(院)校 研究所
 工作年資：5 年以下 6-10 年 11-15 年 15-20 年 20 年以上
 擔任主管職年資：5 年以下 6-10 年 11-15 年 15-20 年 20 年以上
 在公司內的年資：5 年以下 6-10 年 11-15 年 15-20 年 20 年以上
 您是否具備至少一張以上之專業證書或技能檢定證書：是 否

■ 第二部分：外部環境特性

請就 貴公司所處之產業環境回答以下之問題：	非常 不同 同意	不 同 意	沒 有 意 見	同 意	非 常 同 意
1. 客戶之需求（量與內涵）是可以被掌握的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 市場上所需要的技術或服務提供方式經常在變化，難以被預測。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 政府之法規經常在改變。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 企業間競爭的方式經常在改變。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 同業所提供之產品或服務非常相似。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 市場上經常出現新的競爭者。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 任何新產品或新服務都會很快地被模仿。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 有相當的競爭是來自於國外業者。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 同業間經常訴求價格上之競爭。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■ 第三部分：人力資源管理情形

請就 貴公司內部人力資源管理之情況回答以下之問題：	非常 不同 同意	不 同 意	沒 有 意 見	同 意	非 常 同 意
貴公司…	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. 投入相當多的資源來進行員工的訓練與發展。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 提供員工建立客戶關係的相關訓練。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 新進人員須接受職前訓練，以了解公司的價值與文化。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 提供員工針對目前職務所需的技能，而非一般性的知識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 給予員工不同的學習機會，得以在未來勝任其他的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 認為員工訓練屬於短期成本，而非長期投資。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 重視第二專長訓練，因此必要時員工能快速熟悉並遞補不同的職缺。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 認為獲得專業證書或技能檢定應該是員工提升生產力必要的資格。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 員工訓練的方式與同業非常相似。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 員工通常會期望能被持續僱用。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 當有職缺產生時，公司內員工可以優先轉任或陞遷。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12.當有職缺時，具有專業證書者將被優先考慮任用。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
13.當有職缺時，具有較高學歷者將被優先考慮任用	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
14.所有的職務均有正式的工作說明書，規範其義務與責任。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
15.如果公司需要，員工會被要求接受不同性質的工作。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
16.甄選員工會採用非常嚴謹的方法（如筆試、性向測試、面談等）。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
17.僱用員工時，主要考慮應徵者既有的技能能否立即勝任該職位，而不考慮他們的潛能。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
18.應徵者是否有推薦人對是否僱用之決定極為重要。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
19.陞遷方式主要以年資為基礎。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
20.本公司通常不使用裁員的方式來調整人力規模。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
21.員工的進用方式與同業間非常相似。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
22.對於員工的績效評估是以員工創造的價值為準。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
23.對於員工的績效評估是以員工對公司法令之遵從程度為準。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
24.本公司對於員工的績效評估是以員工是否達到可衡量的目標為準。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
25.本公司較國內同業，提供明顯較高的薪資與福利。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
26.本公司對同一性質工作，但不同績效表現員工的薪資報酬會儘量拉大。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
27.相較同等職位，具專業證書的員工起薪較高	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
28.本公司員工的薪資報酬是以員工的績效為主，而非以職位為主。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
29.相較同等職位，具專業證書員工的陞遷或加薪機會較高。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
30.本公司員工的薪資報酬與員工個人或團隊的績效評估有緊密關係。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
31.年資是決定員工的薪資報酬的重要依據。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
32.員工的薪資報酬中，績效獎金（薪金以外的報酬）佔相當大的比例。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
33.員工的績效考評方式與同業間非常相似。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
34.公司會補助通過證書考試員工的訓練或考試費用。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
35.公司內部有準備相關證書考試的讀書會。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
36.公司非常支持與鼓勵員工獲得專業證書。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
37.公司的人員流動率很高。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
38.未具證書之員工在公司內是不具競爭力的（如失去陞遷、加薪機會、或優先被資遣）。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

■ 第四部分：員工績效評估

請務必根據每位答卷員工，確實配對填寫其績效表現。

該名員工…	非 常 不 同 意	不 同 意	沒 有 意 見	同 意	非 常 同 意
1. 在同僚中具備更專業的知識與技能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 在同僚中有較佳之創意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 相對於同僚，更能有效率地完成工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 在過去三年內較同僚獲得較佳的考績。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 未來三年在公司內應該會有更多被調高待遇的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 未來三年在公司內應該會有更多被賦予更重要工作的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 未來三年在公司內應該會有較多的陞遷機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 在就業市場中應該有較佳機會找到其他的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



員工問卷

敬啟者，您好：

為促進我國服務產業之發展，行政院經建會刻正進行「服務業發展綱領」之修正。其中，擬藉由專業證書制度，增進服務業人力供給的素質，亦可降低企業求才之搜尋成本，加速求職者與業者之媒合。惟服務業證書制度行之多年，成效未明。本問卷希望了解您對於所屬工作領域內專業證書之看法，以及 貴公司組織氛圍及人力資源管理情形。調查所得資料將作為政府未來是否及如何在服務業證書制度著力之重要參考。本研究最後僅提供整體分析結果予政府機關，絕不會將任何個別填答人或公司之資料外洩，請放心作答。

由於 貴公司為國內金融服務業內領導企業之一，您的填答對本研究之結果具重要的影響，以下問卷約需 5~10 分鐘填寫，懇請 您撥冗填寫。

感謝 您對國內服務業證書制度發展的協助。

問卷填寫說明

1. 證照一詞涵蓋了「證書」與「執照」，本研究關注於「非法定、然其足以表彰或代表專業能力」的證書或技能檢定、認證。而專業證書的目的在於衡量能力，代表對特定性質工作的熟練，然個人未持有該專業證書仍可以從事該行業之相關工作，例如全民英檢、技術士、特許財務分析師（CFA）等非屬法律規定執業所必要之技能或專業資格。
2. 本研究問卷包含了三個部分：個人基本資料、證書類型、人力資源管理現況。僅需時五分鐘填寫。如有任何疑問，請不吝聯絡。

■ 第一部分：個人基本資料

所屬單位性質：營業部門 行政部門 幕僚人員

性別：男 女

年齡：未滿 20 歲 20~29 歲 30~39 歲 40~49 歲 50 歲以上

教育程度：高中(職)以下 大專/大學(院)校 研究所

工作年資：5 年以下 6-10 年 11-15 年 15-20 年 20 年以上

在公司內的年資：5 年以下 6-10 年 11-15 年 15-20 年 20 年以上

■ 第二部分：對專業人力證書之看法

請就您工作領域內最重要的一項專業人力證書回答以下之問題： 【如果工作領域內專業人力證書不只一項，請就您認為最主要或最普遍的一項回答】 該項專業人力證書…	非常 不同 同意	不 同 意	沒 意 見	同 意	非常 同 意
1. 可充分反映出特定專業領域內所需的知識與技能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 可確保行業內特定功能性活動（如銷售、設計、服務）得以被正確、有效率地執行。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 得以確保求職或陞遷時被優先考慮（其他條件不變下）。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 得以確保較高之薪資待遇（其他條件不變下）。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 係為產業內已行之有年（如五年以上）之證書，普遍為同業所熟悉	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 可代表特定產品所需的知識與技能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 僅代表專業領域工作被執行之最低標準。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 報考資格相當寬鬆（如不限定相關科系背景、不要求年資、年齡）。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 競爭非常激烈，致使獲取比率相當低（如在5%內）。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 該認證制度已行之有年（如五年以上）。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 該認證制度（如考試科目及相關認證規定）近三年內未有任何改變。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 在行業內絕大多數執業人員均已具備該項證書。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 行業內普遍對於該項證書非常重視。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 行業內對於該項證書之重視係最近三年內才出現。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 您是否已經具備上述的證書資格 <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否					
16. 如上題為「否」，您是否已在準備該項認證考試？ <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否					

■ 第三部分：公司的人力資源管理制度

請就 貴公司內部人力資源管理之情況回答以下之問題： 貴公司…	非常 不同 同意	不 同 意	沒 意 見	同 意	非常 同 意
1. 投入相當多的資源來進行員工的訓練與發展。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 提供員工建立客戶關係的相關訓練。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 新進人員須接受職前訓練，以了解公司的價值與文化。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 提供員工針對目前職務所需的技能，而非一般性的知識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 給予員工不同的學習機會，得以在未來勝任其他的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 認為員工訓練屬於短期成本，而非長期投資。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 重視第二專長訓練，因此必要時員工能快速熟悉並遞補不同的職缺。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 認為獲得專業證書或技能檢定應該是員工提升生產力必要的資格。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 員工訓練的方式與同業非常相似。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.員工通常會期望能被持續僱用。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11.當有職缺產生時，公司內員工可以優先轉任或陞遷。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
12.當有職缺時，具有專業證書者將被優先考慮任用。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
13.當有職缺時，具有較高學歷者將被優先考慮任用	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
14.所有的職務均有正式的工作說明書，規範其義務與責任。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
15.如果公司需要，員工會被要求接受不同性質的工作。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
16.甄選員工會採用非常嚴謹的方法（如筆試、性向測試、面談等）。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
17.僱用員工時，主要考慮應徵者既有的技能能否立即勝任該職位，而不考慮他們的潛能。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
18.應徵者是否有推薦人對是否僱用之決定極為重要。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
19.陞遷方式主要以年資為基礎。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
20.本公司通常不使用裁員的方式來調整人力規模。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
21.員工的進用方式與同業間非常相似。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
22.對於員工的績效評估是以員工創造的價值為準。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
23.對於員工的績效評估是以員工對公司法令之遵從程度為準。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
24.本公司對於員工的績效評估是以員工是否達到可衡量的目標為準。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
25.本公司較國內同業，提供明顯較高的薪資與福利。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
26.本公司對同一性質工作，但不同績效表現員工的薪資報酬會儘量拉大。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
27.相較同等職位，具專業證書的員工起薪較高	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
28.本公司員工的薪資報酬是以員工的績效為主，而非以職位為主。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
29.相較同等職位，具專業證書員工的陞遷或加薪機會較高。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
30.本公司員工的薪資報酬與員工個人或團隊的績效評估有緊密關係。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
31.年資是決定員工的薪資報酬的重要依據。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
32.員工的薪資報酬中，績效獎金（薪金以外的報酬）佔相當大的比例。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
33.員工的績效考評方式與同業間非常相似。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
34.公司會補助通過證書考試員工的訓練或考試費用。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
35.公司內部有準備相關證書考試的讀書會。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
36.公司非常支持與鼓勵員工獲得專業證書。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
37.公司的人員流動率很高。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
38.未具證書之員工在公司內是不具競爭力的（如失去陞遷、加薪機會、或優先被資遣）。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

問卷在此結束，非常感謝您的支持與協助！