

管理会计学报

总第3期

JOURNAL OF MANAGEMENT ACCOUNTING STUDIES

第2卷第2期 / VOL. 2 NO. 2

《管理会计学刊》理事会
(按大学名称拼音字母排序)

北京大学

北京工商大学

重庆大学

东北财经大学

对外经济贸易大学

复旦大学

暨南大学

江西财经大学

南开大学

清华大学

上海财经大学

西安交通大学

厦门大学

中国海洋大学

中国人民大学

中南财经政法大学

中山大学

中央财经大学



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

2011·12

管理会计学刊

JOURNAL OF MANAGEMENT ACCOUNTING

理事

张新民/召集人, 对外经济贸易大学	刘运国/中山大学
王立彦/召集人, 北京大学	刘志远/南开大学
陈晓/清华大学	吕长江/复旦大学
戴德明/中国人民大学	田高良/西安交通大学
方红星/东北财经大学	王雄元/中南财经政法大学
高晨/北京工商大学	王竹泉/中国海洋大学
江伟/暨南大学	文东华/上海财经大学
刘俊勇/中央财经大学	于李胜/厦门大学
刘星/重庆大学	袁业虎/江西财经大学

主编

汤谷良

Jason Zezhong Xiao(肖泽忠)

副主编

杜荣瑞/国立台湾大学	潘飞/上海财经大学
胡玉明/暨南大学	吴安妮/国立政治大学
Neale O'Connor/香港大学	吴联生/北京大学

顾问委员会

Al Bhimani	London School of Economics
Christopher S. Chapman	Imperial College
Chee W. Chow	San Diego State University
ahmoud Ezzamel	Cardiff University
Joanna L. Ho	University of California
eth A. Merchant	University of Southern California
Hiroshi Okano	Osaka City University
Michael Shields	Michigan State University
Mark Young	University of Southern California

图书在版编目 (CIP) 数据

管理会计学刊. 第2卷. 第2期/汤谷良, 肖泽忠主编. —北京: 北京大学出版社, 2011. 12

ISBN 978-7-301-19765-3

I. ①管… II. ①汤… ②肖… III. ①管理会计-丛刊 IV. ①F234.3-55

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 234211 号

书 名: 管理会计学刊(第2卷第2期)

著作责任者: 汤谷良 肖泽忠 主编

责任编辑: 李 娟 戴天婧

标准书号: ISBN 978-7-301-19765-3/F·2966

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926
出版部 62754962

电 子 信 箱: em@pup.cn

印 刷 者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 6.5 印张 127 千字

2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 30.00 元

International Price: \$30.00

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 **电子信箱:** fd@pup.pku.edu.cn

编辑委员会

陈磊/北京大学	毛洪涛/西南财经大学
陈世敏/中欧国际工商学院	孟焰/中央财经大学
程新生/南开大学	王斌/北京工商大学
方军雄/复旦大学	张继勋/南开大学
傅元略/厦门大学	张先治/东北财经大学
洪剑峭/复旦大学	郑石桥/南京审计学院
林斌/中山大学	周守华/中国会计学会
罗炜/北京大学	

Clara Chen/University of Illinois, Urbana-Champaign

Johnny Deng /California State University, Sacramento

Jason Xi Kuang /Georgia Institute of Technology

Amy Lau/The University of Hong Kong

Wim A. Van der Stede/London School of Economics

编辑部

戴天婧, 韩慧博/对外经济贸易大学

李娟/北京大学出版社

地 址

北京市朝阳区惠新东街 10 号对外经贸大学宁远楼国际财务与
会计研究中心《管理会计学刊》编辑部

(邮编:100029 电话:010-64493525 传真:010-64493412)

北京市海淀区成府路 205 号 北京大学出版社 209 室

(邮编:100871 电话:010-62750037 传真:010-62556201)

管理会计学刊

第 2 卷 第 2 期

(总第 3 期)

目 录

业绩衡量系统与人力资源管理之整合对组织业绩的影响 吴安妮 章正仪 周齐武 Gangaram Singh(1)	
有效成本核算体系的构建 Ramji Balakrishnan Stephen Hansen Eva Labro(26)	
管理控制实践和相对议价能力的动态关系 李莘莉 高 晨 Hiroshi Okano(38)	
实践经验、成本知识与判断决策绩效 吴 革 任 飞(62)	
经典管理会计与控制文献 (80)	
2011 年国际杂志发表的主要管理会计与控制论文 (83)	
第 8 届 JMAS 管理会计与控制国际研讨会征文 (88)	
国际管理会计研讨会(GMARS)征文 (91)	
AOS & JMAS 联合主办 2013 年管理会计国际研讨会征文 (92)	

JOURNAL OF MANAGEMENT ACCOUNTING STUDIES

Vol. 2 No. 2

CONTENTS

Exploring How Performance Measurement Systems and Human Resource Management Practices Combine to Affect Firm Performance Anne Wu, C. Janie Chang, Chee W. Chow and Gangaram Singh(1)	
Designing an Effective Cost System Ramji Balakrishnan, Stephen Hansen and Eva Labro(26)	
Management Control Practices and Relative Bargaining Power —The Interrelationships and Dynamics Pingli Li, Chen Gao, and Hiroshi Okano(38)	
Practical Experience, Cost Knowledge and Judgemental Decision Effectiveness Ge Wu and Fei Ren(62)	
Classic Management Accounting and Control Articles	(80)
Management Accounting and Control Articles Published in International Journals in 2011	(83)
Call for Papers: 8th JMAS International Symposium on Management Accounting and Control, Cardiff, 18—19 June 2012	(88)
Call for Papers: Global Management Accounting Research Symposium, Copenhagen, 2012	(91)
Call for Papers for AOS & JMAS Research Conference on Management Accounting from the Field	(92)

业绩衡量系统与人力资源管理之 整合对组织业绩的影响

吴安妮 章正仪 周齐武 Gangaram Singh*

摘要 管理会计在组织经营中的一个主要功能乃是建立业绩衡量系统,以协助经理人员规划营运及管理。管理会计的研究提示,一个组织借助其业绩衡量系统供应的数据与报告,可以强化业绩管理,进而提升组织业绩。但这些研究,鲜有进一步去审视这些益处产生的实际途径。另一方面,人力资源管理的研究显示了整合策略与人力资源管理可以对组织业绩有很大的正面影响。然而虽然业绩管理是人力资源管理系统中主要的一环,人力资源管理的研究却缺少对此系统的探索。本研究整合了管理会计与人力资源管理这两个领域的研究成果,提出一个结构方程式模块,并用它来分析106家台湾高科技制造业公司的数据资料。我们发现:组织业绩衡量系统与个人业绩衡量系统、人力资源管理系统内的业绩管理以及组织业绩之间有显著关联性。这些发现加深了对业绩管理及业绩衡量的了解,也有助于推广跨领域与整合性的研究。

关键词 业绩衡量,人力资源管理,组织业绩,跨领域研究

一、引言

在组织经营中,管理会计的一个主要功能是建立成本控制及业绩衡量系统,以协助经理人员规划营运,达成组织目标。会计文献及实务指出,今日之管理会计多同时使用财务与非财务信息来衡量组织业绩(Kaplan and Norton, 1996, 2001; McNair, Lynch and Cross, 1990),而且因为有效的业绩衡量可以

* 吴安妮 (Anne Wu) (通讯作者), 台湾国立政治大学, 会计讲座教授, E-mail: anwu@nccu.edu.tw; 章正仪 (C. Janie Chang), 美国圣地亚哥州立大学, 会计讲座教授, E-mail: jchang@mail.sdsu.edu; 周齐武 (Chee W. Chow), 美国圣地亚哥州立大学, 荣休会计学教授, E-mail: chow@mail.sdsu.edu; Gangaram Singh, 美国圣地亚哥州立大学, 管理系教授兼商学院副院长, E-mail: gsingh@mail.sdsu.edu.

提高组织策略计划达成的可能性(Berliner and Brimson, 1988),所以会计与管理文献都强调研发业绩衡量系统时,必须考虑组织策略(Langfield-Smith, 1997),甚至应将业绩衡量系统直接联结到是否达成组织目标(Chenhall and Langfield-Smith, 2007)。

在管理研究领域,很多学者应用了资源基础理论(resource-based theory)(Barney, Ketchen and Wright, 2011),来探讨组织如何利用资源配置来提升业绩(例如:Lo, Mohamad and La, 2009)。资源基础理论指出,人力资源管理在策略的达成有举足轻重的作用(Barney, 1991; Becker and Huselid, 2006; Coff and Kryscynski, 2011; Malik and Aminu, 2011),因而有些学者致力于发掘可以通用的人力资源管理最佳方案(例如:Huselid, 1995; Pfeffer, 2005);另有学者,则专注研究那些人力资源管理实务的组合,可以提升组织业绩(例如:Daley and Vasu, 2005; MacDuffie, 1995)。亦有学者致力于改进理论(Wright and Snell, 1998)、辨认因果次序关系(Wright, Gardner, Moynihan and Allen, 2005)以及人力资源管理实务机制(如人力资本的加强与互动)对组织业绩的影响。

更进一步的研究也证明了策略与人力资源管理(垂直配置)以及人力资源管理的众多实务之间(平面整合)能产生相互的作用(例如:Schuler, 1992; Skaggs and Youndt, 2004; Galbraith and Nathanson, 1973; Miles and Snow, 1984; Delery and Doty, 1996)。在人力资源管理文献中,Becker and Huselid (2006: 901)强调,目前的理论,都仰赖一个基本的假设,便是只要人力资源架构与组织策略(如Porter的定位策略:产品差异化或成本领导)有适当的选择与结合,便能有效地实施,达到预期成果。然而在实务中,有良好的计划却欠缺有效执行的例子,比比皆是。除此之外,管理研究的领域仍有许多其他未解决的议题,包括人力资源管理在经营方面的重要性究竟有多大,以及策略、人力资源管理与组织业绩之间如何产生交互作用(更广泛及详细的探讨,请参考Becker and Huselid, 2006)。

为了管理及激励员工积极行动以助组织策略的实行,设计及实施一个将策略转化为期望的行为与结果的业绩衡量系统是必需的(Campbell, Datar, Kulp and Narayanan, 2002; Chenhall and Langfield-Smith, 1998; Kaplan and Norton, 2001)。换一个说法,就是人力资源管理须经由业绩管理以达成组织策略,缺乏了妥善的业绩衡量,便无法有效地实施业绩管理(Mulvaney, Zwahr

and Baranowski, 2006)。Snell (1992) 认为业绩衡量系统在业绩管理过程中可以发挥多方面的作用:在组织层面,它可以明确指出管理层期望的方向,以引导员工的行为;在个别员工的层面,它则可以帮助区分每一员工对组织的贡献与价值,作为分配奖赏的基础。Ittner and Larcker (1998a: 205) 亦肯定这个想法。他们认为业绩衡量系统在评估组织目标有无达成上,扮演着关键角色。

由以上的讨论可见,在组织经营实务上,策略、人力资源管理与业绩衡量之间,应是息息相关的。然而,学术研究却将此议题分别在不同领域中。管理会计注重在业绩衡量上,而管理学者则偏重人力资源管理。将现象细分来研究,故能得到专精的好处,但同时也可能忽略了一些重要的互动关系。有鉴于此,本研究尝试脱出学术上历来的框架,由组织宏观(策略和人力资源管理)与微观(业绩衡量系统)两方面,整合人力资源管理及管理会计这两个领域的研究成果,将文献中对业绩衡量系统的认知联结到人力资源管理系统中的业绩管理流程,来增进对组织经营管理的了解。

本文后续各节,首为研究背景及假说,介绍本研究的整体架构及文献探讨;其次为研究方法,说明研究样本与变量;研究结果以采用结构方程式来分析本文的研究假设;最后一节为本文结论与后续研究建议。

二、研究背景及假说

(一) 整体概念

本研究以公司对产品及市场创新的重视来区分其组织策略。目前市场的竞争,主要来自科技革新、全球化,以及极端强调价格、质量与顾客满意度等(Leifer, O'Connor and Rice, 2001; Delery and Doty, 1996)。Leifer et al. (2001: 102) 强调,这些竞争压力驱使企业认知及着眼于创新,并以创新当做组织策略的主力。图 1 显示本研究的理论模型,包含了从创新通往组织业绩不同的途径。因为创新策略在模型的顶端,所以我们先定义何谓创新,再解释为何本研究重视产品及市场的创新策略。采用 Nohria and Gulati(1996: 1250)的定义,创新是任何被视为新的政策、架构、方法、过程、产品或市场。这个定义涵盖科技创新和产品及市场创新。前者强调研发及有利于新产品发展程序的科技专门技术(Maidique and Patch, 1982),后者——产品及市场创新——则是由产品设计、市场研究以及其他市场取向的趋势,来产生创新或是改善的构想

(Miller and Friesen, 1978),而这两种创新的形式都可以赋予竞争优势。在此,我们以产品及市场创新策略为研究焦点,因为在概念及操作上它是一个可执行的策略而非抽象的构想,可以较明确地被定义。Delery and Doty (1996)认为产品及市场创新策略乃是差异性策略(产品定位)的广泛概念,在计量上较为容易衡量。而研究越明确的组织策略,越容易建立组织策略及人力资源之业绩管理之间的逻辑关系,以便评估它们之间的互动与影响(Delery and Doty, 1996; Priem and Butler, 2001; Ray, Barney and Muhanna, 2004)。

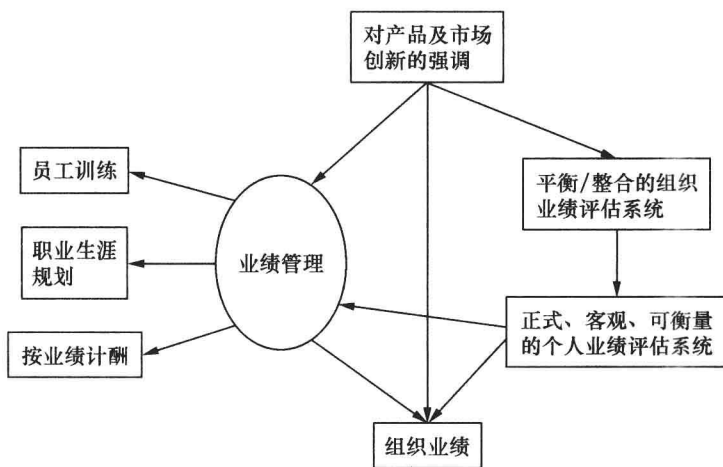


图1 策略、业绩衡量、业绩管理及组织业绩间的假设关系

已有许多文献显示,公司对内部运作的监督与管理,是联结组织策略及员工行为之间的关键(Tannenbaum, 1968; Boulding, 1956)。有些管理机制可经由非正式的影响及程序运作(Snell, 1992),而其他则会在组织中正式确立。本研究仅分析正式确立的业绩衡量机制,因为它较能被明确地衡量,而且管理会计研究对此类机制已提供了相当清楚而详尽的讨论(Kaplan and Norton, 2001)。Mulaney, Zwahr and Baranowski(2006)特别指出,业绩衡量与业绩管理不同。业绩衡量是一持续性过程,包括依策略性目标,建立可衡量的变量,然后收集、分析并报告衡量结果。业绩衡量系统应收集各类关于企业流程、企业产品或服务的变量。最重要的是,它必须提供正规且定期的数据来评估业绩(Poister, 2003)。而业绩管理乃是使用收集的数据及分析报告作决策,以改进并加强业绩(Performance-Based Management Special Interest Group, 2001),包括发展策略、分配资源、制定奖励办法等。

基于先前的研究发现,我们把业绩衡量区分为组织及个人业绩衡量两个系

统。我们推论,越是强调产品及市场创新策略的企业,越会使用平衡/整合的组织业绩衡量系统(何谓平衡/整合,将在稍后解释)。而一个组织业绩衡量系统越加平衡及整合,越可以作为一个平台,来发展一个正式、客观且可计量个人业绩衡量的系统(Kaplan and Norton, 2001)。最后,一个正式、客观且可计量的个人业绩衡量系统可为业绩管理内对员工的激励、指引及行为评估提供必要的信息(如员工训练、职业生涯规划 and 薪资定位)。然而,有此联结性的系统在运作时虽能增进组织业绩,亦会引致某程度的成本及业绩漏损。这是因为此系统在强化业绩管理时所引进的规条律例,可能阻碍了员工创新的意愿和空间。

在下面,我们将较详尽地解释理论模型中的主要联结关系,包括:产品及市场创新策略及组织业绩,组织策略、人力资源之业绩管理及组织业绩,以及组织策略、业绩衡量系统及组织业绩。我们对其进行实证的假说,亦会在讨论过程中一一列出。

(二) 产品及市场创新策略及组织业绩

竞争优势的一个主要动因,是组织如何有策略地运用其内部的资源(Barney, 1991)。在产品营销方面,一个企业可以使用资源使自己与竞争者产生差异,进而增加市场占有率及定价的空间,以致有能力建立产业标准(Zahra and Covin, 1993; Delery and Doty, 1996)。实证结果说明产品营销的创新策略和组织业绩之间呈现正相关,以 Bambury and Mitchell (1995)为例,他们发现产品创新越多,市场占有率越高。Capon, Farley and Hoenig (1990)分析管理文献,指出超过三分之二的研究结果显示创新可增进组织业绩(亦可参考 Li and Atuahene-Gima, 2001)。基于这些发现,我们提出以下的假说。需要解释的是,先前的研究对此现象已有相当肯定的结论,所以我们提出此假设的主要目的不是增加对它的实证,而是因为先前的研究大多是在西方,而本研究的公司却来自台湾;借由观察本研究是否产生与先前研究相同的发现,可有助于衡量我们所得的结果有多少的普遍性。

假说 1 企业对产品及市场创新策略的强调与其组织业绩正相关。

(三) 组织策略、人力资源之业绩管理及组织业绩

人力资源之业绩管理所包含的实务有多种,包括员工训练、职业生涯规划以及按业绩计酬。继 Chandler (1962)之后,许多管理研究者主张人力资源管

理的施行必须与组织策略相辅相成,才能产生正向的经济效益(例如:Galbraith and Nathanson, 1973; Devanna, et al., 1984; Miles and Snow, 1984; Wright and McMahan, 1992; Becker and Gerhart, 1996; Delery and Doty, 1996; Wright, Dunford and Snell, 2001)。这一论点的基本概念,是上述两者的一致性,会给予人力及财力一个共同的焦点以达到组织目标充分发挥功能。在注重创新策略的组织中,持续争取崭新机会,需要组织各部门间建立合作与协调的关系,并对新的工作方法 with 想法进行尝试。而人力资源之业绩管理实务对支持这些方面的努力及评估它们的效益,应具有相当的关键性(Miles and Snow, 1984)。

在执行人力资源管理的过程中,组织可从各个别实务的附加价值中获利(Bae and Lawler, 2000; MacDuffie, 1995; Ichniowski, Shaw and Prennushi, 1994; Huselid, 1995; Arthur, 1992)。而因为实务间会有部分重叠以及相辅相成的效果,因此只要与业绩相关,所用的实务是“越多越好”(MacDuffie, 1995: 201)。但是虽然早期研究产生了一些支持以上观点的例证(Delery and Doty, 1996; Youndt et al., 1996),组织策略与人力资源之业绩管理之间是否真的有系统性的关联,尚未达成具体的结论(Horgan and Muhlau, 2003; Huselid, 1995; Wright, 1998)。管理研究的另一个不足之处是,鲜有考虑到业绩衡量系统的角色及影响。因为我们的主要目的是提出并衡量一个较完整的模型,所以我们把以下较不完全的假说列入研究范围。借着比较这个不完全的模型和一个较完全的模型(即引入业绩衡量系统),更可加强我们对不同模型的了解。

假说 2 越重视产品及市场创新策略的公司,使用越多的业绩管理(员工训练、职业生涯规划以及按业绩计酬),进而提升他们的组织业绩表现。

(四) 组织策略、业绩衡量系统及组织业绩

业绩衡量一直是管理会计领域内的主要议题,因为它被视为一个将组织策略转化成具体行为和结果的关键(Campbell, Datar, Kulp and Narayanan, 2002; Chenhall and Langfield-Smith, 1998; Kaplan and Norton, 2001)。管理会计学者认为组织业绩衡量系统可以帮助管理阶层与员工沟通预期结果、监控企业流程、提供反馈,以及透过以业绩为基础的报酬,激励员工为组织付出努力(Banker, Potter and Srinivasan, 2000; Chenhall, 2003; Ittner and Larcker,

1998b; Ittner, Larcker and Randall, 2003)。

组织业绩衡量系统设计中最令人瞩目的近期发展,是推动一个平衡(包含非财务面)且紧密相连(整合)的业绩衡量组合。其中最为人知的组合是,Kaplan and Norton (1992)所推行的“平衡计分卡”。Kaplan and Norton 认为组织除了评估财务业绩,也需要评估客户、内部组织运作过程以及学习和组织成长间的业绩,因此一个业绩衡量系统应包含领先指标(如顾客满意度)及落后指标(如市场占有率),且是将策略转化为预期行为与结果的关键,并将这些联结,推展到组织中的每个单位和员工(Campbell et al., 2002; Chenhall and Langfield-Smith, 1998; Kaplan and Norton, 2001)。这个观点获得代理理论分析的支持。例如,Datar, Kulp and Lambert (2001)、Feltham and Xie (1994)、Hemmer (1996)、Holmstrom (1979)以及 Lambert (2001)证实,非财务衡量指标可以引进未完全被财务业绩指标捕捉到的信息,有助于对员工的激励。

由于产品及市场创新策略涉及不确定、跨功能性的行动以及长/短期的交替,越是进行创新策略的组织,应越会倾向使用平衡/整合的组织业绩衡量系统。与人力资源管理学者相似的是,管理会计学者同意策略会驱动组织的内部监督机制(见 Chenhall, 2003, 2007)。举例来说,差异化策略被视为会创造协调、技术及控管的问题,因而需要超越典型以效率为基础的指标,去涵盖弹性及顾客满意度等指标(Abernethy and Lillis, 1995; Eccles, 1991; Parthasarthy and Sethi, 1992)。更广泛地说,在一个不确定的环境内做策略规划,需要以比传统更广泛的评估方式来衡量业绩(Brickley, Smith and Zimmerman, 2001; Chapman, 1997; Ittner and Larcker, 1997, 1998a; Kren, 1997)。会计学者研究发现,重视创新的企业的确较多使用包括许多非财务面指标的组织业绩衡量系统(Bushman, Indejejian and Smith, 1996; Ittner and Larcker, 1997)。

尽管平衡及整合组织业绩衡量系统能够提供一个有效且全面的架构以沟通管理意向及目标,组织仍需要一个针对个人的业绩衡量系统,将组织层次的目标转化为员工个人岗位上的预期行为(Ittner and Larcker, 1998a; Kaplan and Norton, 2001; Schiff and Hoffmann, 1996)。这样的系统可以是正式或非正式的、客观或主观的、可衡量或不易衡量的。越是正式、客观且可衡量的个人业绩衡量系统,其信息越能被用来协助或指引员工训练、执行升迁以及支持按业绩计酬的制度(Delery and Doty, 1996; Ittner and Larcker, 1998b; Ittner and Larcker, 1997; MacDuffie, 1995; Osterman, 1994; Ichniowski et al.,

1996; Becker and Gerhart, 1996)。反之,一个非正式、主观且不易衡量的个人业绩衡量系统,通常会较不准确,因而可信赖程度较低,且多少会受到评估者个人的偏见影响(Hawkins and Hastie, 1990; Heneman, 1986, Campbell, 1990)。举例来说,Prendergast and Topel (1993)认为在业绩衡量中,评估者的主观性判断不但会忽略包含在业绩评估计划中的衡量指标,更会引入原先计划之外的评估。Ittner, Larcker and Meyer (2003)的研究也与这个论点相符。他们审视了一所具有领导地位的国际金融服务机构使用主观业绩衡量指标的经历,发现为主观性判断预留空间,会让监督者忽视许多业绩衡量指标,以致短期财务指标成为给予奖金与否的决定因素。因为员工对于这个系统的不满,公司最终还是恢复到完全以收入为基础的奖励制度。

综合以上的讨论,人力资源管理实务的业绩管理应与一个正式、客观、可衡量的个人业绩衡量系统相配搭,而此个人业绩衡量系统则应建立在一个平衡及整合的组织业绩衡量系统的平台上。这几个系统组成一个有逻辑的机制(MacDuffie, 1995; Doeringer and Piore, 1971; Delery and Doty, 1996)。当一个正式、客观且可衡量的个人业绩衡量系统被用来引导在职训练、组织中的升迁以及奖励分配时,效率将会提升,而员工亦会更受激励向达成组织目标而努力(Doeringer and Piore, 1971; Ichniowski et al., 1996; Snell, 1992)。

假说 3 当一个重视产品营销创新的公司利用一个正式、客观且可量测的个人业绩衡量系统,而该系统是基于一个平衡/综合的组织业绩衡量系统时,组织业绩会更高。

但我们在前面也曾指出,使用一个正式、客观且可衡量的个人业绩衡量系统亦有其降低业绩的一面。首先是这种衡量系统的成本或许高昂(Eisenhardt, 1985)。更重要的是,一个正式、客观且可衡量的业绩衡量系统可能会对员工构成限制而削减他们工作上的弹性。管理会计文献指出,新产品的研发与创新策略通常属长期性,且极难量化,所以为主观的业绩衡量产生了使用的空间(Briers and Hirst, 1990; Chenhall and Langfield-Smith, 2007)。在这种情况下,一个正式、客观且可衡量的个人业绩衡量系统在辅助组织的业绩衡量及监控的过程中,可能会引致一些业绩的流失。另外,员工可能会因为对本身业绩评估的关注,而降低创新尝试及与他人合作的意愿(McAdams and Hawk, 1994; Ichniowski et al., 1996; Van der Stede, Chow and Lin, 2006)。员工甚至可能为了美化自己的业绩衡量,而做出有损组织的行为(Kaplan and Nor-

ton, 1996; Baiman and Rajan, 1995)。当然,如果公司预期这些负面影响会比利益大的话,应不会选用这样的系统。

假说4 策略上较重视产品营销创新的公司,会因使用正式、客观且可量测的个人业绩衡量系统而产生组织业绩的减损。

三、研究方法

(一) 研究样本

本研究着重于电子、通信和信息技术产业,主要原因有二:一是降低不同产业形态对研究发现的影响(参看 Datta, Guthrie and Wright, 2005);二是这些产业面对着快速的科技发展及高度竞争的市场(Balkin, Markman and Gomez-Mejia, 2000; Schilling and Hill, 1998),因此,产品及市场创新对这些产业内公司的存续和业绩应有相当重要的影响,而公司对产品及市场创新有多大程度的重视是管理当局可以控制的。

本研究利用台湾经济新报数据库搜集目标产业中的台湾上市与上柜公司,共711家公司。考量了研究经费及问卷对参与者所造成的负担,我们把可用样本的目标定在100家。在会计师事务所及顾问公司的协助下,我们与随机抽样的115家公司的高层主管(副总经理以上主管)面谈以寻求合作,最终参与研究的共106家,每一家公司提供一个联络人以分配问卷。

我们使用两种不同的调查问卷从每家公司收集资料。“高阶主管调查问卷”搜集公司策略性信息以及这些主管对其公司业绩的主观评估。焦点放在高阶主管,是因为他们通常是此类资料的最佳来源(Hambrick, 1981; Shortell and Zajac, 1990; Snow and Hrebiniak, 1980)。而“人力资源经理人调查问卷”的目标,则是高阶人力资源或人事经理人员。从他们获得的信息,主要是关于公司的控制机制。这些安排,在其他研究中已有先例(Delery and Doty, 1996; Snell, 1992)。

因为问卷的来源是英文文献,所以我们遵循Brislin (1986)的建议,以确保使用的中文版本能忠于原文。首先,我们请一位精通中英文的译者在不被告知研究目的的情况下把两份问卷翻译成中文;之后,另一位译者在没接触过原始版本的情况下,将这些翻译过后的中文译本再翻回英文。对照了还原翻译之后的英译本和原始英文版本,我们只需对中文版本做极小的修改。

之后,我们发给每家公司的联络人两份问卷,并明确解释每份问卷的适合填答人。除了层级及功能领域之外(高阶或人力资源经理),每一位经理人必须在这个职务上担任最少三年的任期。为了鼓励参与者对敏感性问题(如组织策略、具体的人力资源管理和业绩评估)诚实作答,我们对参与的公司与填答者做了确保隐私和匿名的承诺。我们也提供已付邮资的回邮信封,让参与者可以直接回交完成的问卷。由于需要联结每家公司两个不同经理人的问卷,每家公司的问卷都有同一个辨认号码。问卷的前言对此安排有所解释。最后,问卷提供了作者的联络资料,以便参与者对问卷有问题时可以取得解答。

“高阶主管调查问卷”的受访者所担任的职务包含以下几种:财务长(25.5%)、副总裁(19.8%)、执行长(6.6%)、董事长(2.8%)、副董事长(2.8%)及其他如总经理、公司处长和总执行长办公室的特别助理(42.5%)。这些受访者在他们的职位平均已任职九年。至于“人力资源经理人调查问卷”的受访者,则绝大部分为人力资源经理(53.8%),其余的是人力资源执行长(12.3%)、人力资源管理副总裁(0.9%)以及其他如总经理和人力资源经理的特别助理(33%)。他们在现任职位的平均任期超过五年。因此,两组受访者对他们的组织应有充分的了解来对问卷提供准确的答案。

(二) 研究模型、变量衡量及验证

结构方程模型(Structural Equation Modeling, SEM)是一种融合因素分析和路径分析的统计方法,用以简捷表达变量之间的交互关系(McArdle, 1984)。SEM包含两种主要类型的变量:显变量经实际测量(又称观测变量),潜变量是隐含的,无法直接观察的变量(又称结构变量)(Joreskor, 1973)。在理想的设计下,图1之SEM模型应反映“结构性”的组成部分,以及“实际测量”的组成部分。也就是图1中的八个变量应均为潜变量。然而,模型中的每一个变量系经由许多观测变量来衡量(例如,组织业绩有25项观测变量),因此,使用理想的结构方程模型设计需要大量的自由度。因我们的样本量不足以使用理想的结构方程模型(Byrne, 2001),我们对有先前研究支持及有良好观测的变量,用其平均值建立衡量的尺度(Kervin, 1992),以各观测变量的平均值为潜变量的单一衡量值。经如此调整,图1之模型的八个变量之中,我们只把业绩管理当为潜变量,其余的都作为显变量处理。以下对变量衡量及验证进行详细说明。

业绩管理人力资源管理实务:根据我们之前的讨论,本研究着重在三项特定的实务:员工训练、职业生涯规划 and 按业绩计酬。这三项实务经常被归类为业绩管理的关键要素(Stone and Meltz, 1993)。问卷填答者被要求用七点量表指出他们对公司近期执行成果同意或不同意的程度(1:完全不同意;7:完全同意)。关于员工训练是从两份文献取得的四项问题,前两项是从 MacDuffie (1995)取得:“平均来说,新进员工都会接受密集训练”和“完成最初入职阶段后,仍有持续的密集训练”,而另外两项则取自 Betcherman, McMullen, Leckie and Caron (1994):“员工培训由于费用过高而无法进行”、“因训练使得员工无法从事生产而无法进行”(两项均反向打分)。这四个问题组成的量表,内部信度(Cronbach Alpha)是 0.76。职业生涯规划的评估项目是从 Delery and Doty (1996)取得。它包含了四项问题:“个人在组织中有明确的职业发展路径”、“上司了解员工的抱负”、“渴望升迁的员工有多于一种可升迁的职位”和“个人在公司里没有什么前途”(反向打分)。

这个量表的内部信度是 0.65。最后,按业绩计酬是以其他研究中常见的三项问题评估(例如:Delery and Doty, 1996),分别是“报酬和个人业绩表现息息相关”、“个人的报酬契约明确地指出他们的报酬是建立在业绩表现上”和“个人的报酬会随着业绩表现递增”,此量表的内部信度是 0.70。

产品及市场创新策略:我们采用了 Delery and Doty(1996)对产品及市场创新策略的六项问题,例如:“我的公司分配大量资源在行销上”、“我的公司提供多样化的产品及服务”和“我的公司就新产品和提供服务的新颖而论,是创新的”。使用的七点量表是从 1(完全不同意)到 7(完全同意),这六项问题的内部信度(Cronbach Alpha)是 0.83。

平衡/整合组织业绩衡量系统的运用:借由文献回顾(例如:Abernethy and Lillis, 1995; Epstein and Manzoni, 1997; Fisher, 1992; Fleming, Chow and Chen, 2009; Hoffeecker and Goldenberg, 1994; Maisel, 1992; Kaplan and Norton, 1992, 1996, 2001; Provost and Leddick, 1993; Scott and Tiessen, 1999),我们发展出五个对公司的叙述。填答者被要求针对每一个叙述,评估其对公司实况的反映(1:完全不同意;7:完全同意):“业绩衡量指标结合利用财务及非财务上(包含主观的)指标”、“业绩衡量系统整合公司各个层级”、“结合领先指标(如顾客满意度)和落后指标(如销售额)来评估业绩”、“业绩衡量以多层面的评估来指出各种角度的业绩表现(如顾客满意度、内部经营、学习和成长)”