

東海大學會計學系碩士班

碩士論文

國際化程度、人才投資水準

與企業經營績效

指導教授：許恩得 博士

研究生：羅元駿 撰

中華民國 105 年 8 月

致謝

計畫永遠跟不上變化。想當初，進研究所的目的是為了延長讀書時間、準備會計師考試，但後來轉變為努力學習研究所課業、認真充實自己。在某一次賽局理論的課堂裡，許恩得老師說的話讓我有一段省思；他說：「很多人在大學時期不認真念書，跑到外面去打工賺錢；畢業之後發現自己能力不夠，又從職場回到校園裡面進修。」這句話的意思倒不是說大學時期打工不好，或者工作之後不能在職進修，而是要點出邏輯上的矛盾：過去的當下該完成的事情沒有做好而跑去做其他事，事後才後悔沒有學好而跑回來學習，但是新的當下該完成的事情再次做不好。因為這句話，讓我不再猶豫研究所的目標。

要感謝的人很多，那就先感謝上帝吧！自從信主以後，信仰一直都是支持我前進的重要力量之一；聖經裡說的：「應當一無罣慮、只要凡事藉著禱告、祈求、和感謝、將你們所要的告訴神。神所賜出人意外的平安、必在基督耶穌裡、保守你們的心懷意念。」是我在低潮時再次站起來的安慰。兩年的時間一路走來，因為這句話，我的心中始終有平安。再來，我要感謝恩師許恩得博士；謝謝老師對我的期待很高，讓我不斷地挑戰自己的極限；常常在覺得自己快不行的時候，都因為老師的某些話而再次被激勵，也因此有動力能夠努力往前。

家人在我研究所的生涯當中扮演了重要的角色。感謝父母在這段期間的肯定；從一開始對於是否考取會計師執照的意見不合，到後來的理解與信任，以及撰寫論文的心得、訣竅的分享，父母的支持讓我沒有後顧之憂地完成我的研究。我也感謝我最親愛的同家同學們，同甘共苦的從研究助理到畢業論文，有問題時互相解答、有喜悅時互相分享；特別感謝郁璇與我一起分擔一部分的資料整理，沒有她的幫忙，我的論文大概寫不出來了。最後，我想感謝我的女友，謝謝她從交往到現在給予的包容與體諒；研究生生活是枯燥而無趣的，很多時候也因為忙碌而僅有短暫的相處時間；但因為她的陪伴及接納，讓我沒有顧慮，可以專心的撰寫，也因為她的鼓勵，我能夠有動力繼續往前。

說了這麼多，終究免不了面對一個階段的結束以及另一個階段的開始；終於要離開校園的我，似乎也在研究生的兩年當中成長了不少，懂了一些事。但人生不會因此就停止了，仍需要繼續走下去；聖經說：「忘記背後，努力面前，向著標竿直跑。」期許自己可以不斷的突破自己、超越自己，向著人生的標竿，勇往直前。

羅元駿 謹致

于東海大學會計學系研究所

主後 2016年8月9日

國際化程度、人才投資水準與企業經營績效

指導教授：許恩得 博士

研究生：羅元駿

學 號：G03430106

摘要

國際化與人才培育是當前台灣企業必須面對的重要課題，然而文獻上對國際化程度與企業經營績效之關聯性卻缺乏一致性結論，而且鮮少同時考量國際化與人才投資對經營績效之影響。本研究以台灣的上市櫃公司為例，分別以外銷比例及海外子公司數衡量國際化程度，並以客觀的教育訓練費用衡量人才投資水準，在控制相關變數下，運用迴歸分析分別探討台灣上市櫃資訊電子業全樣本、極端值樣本及非極端值樣本德國際化或人才投資與經營績效之關聯性，並探討人才投資對國際化程度與企業經營績效之關聯性的強化效果。本研究發現，全樣本與極端值樣本的國際化程度與經營績效具有顯著正向關係，人才投資水準與經營績效不具顯著關係，而人才投資水準不具備對國際化程度與經營績效之關係的強化式調節效果。非極端值樣本中，國際化程度與經營績效不具顯著正向關係，人才投資與經營績效具有顯著關係；人才投資水準亦不具備對國際化程度與經營績效之關係的強化式調節效果。本研究發現的主要經濟意涵在於企業除了必須積極人才投資，也要透過國際化增加人才的舞台。

關鍵字：國際化程度、企業經營績效、人才投資。

Internationalization, Cost of Human Resource Development and Corporate Performance

Advisor: Dr. En-Te Hsu

Graduate student: Yuan-Chun Lo

Student ID: G03430106

Abstract

Internationalization and human resource investment are the important issues for Taiwan enterprises. However, the association between the degree of internationalization and business performance was lack of consistency in the literatures, and there are not considering the impacts of internationalization and investment in human resources on the operating performance simultaneously. In this study, we use all of listed companies of Taiwan, and to measure internationalization by export sales as a percentage of total sales and number of overseas subsidiaries respectively. We also use the objective education and training expense data to measure human resources investment. After controlling the relevant variables, distinguishing outliers and non-outliers, we use the regression model to analyze the associations between operating performance and internationalization or human resources investment respectively. Moreover, we also explore the enhancing effect of human resources investment on the association between internationalization and operating performance. This study finds that, first, there is significant positive association between internationalization and operating performance with no significant positive association between human resource investment and operating performance in all sample and outliers. In addition, human resource investment will not enhance the positive relationship between internationalization and operating performance. Second, there is no significant positive association between internationalization and operating performance with significant positive association between human resource investment and operating performance in non-outliers. In addition, human resource investment will not enhance the positive relationship between internationalization and operating performance. The main economic implications from the findings is that companies must actively add investment in human resources, but also to increase the platform for the talent by increase internationalization.

Keywords: Internationalization, Corporate Performance, Human Resource Investment.

表目次

表 1 過去文獻彙整表.....	7
表 2 變數定義彙整表.....	21
表 3 全樣本敘述統計量.....	23
表 4 非極端值樣本敘述統計量.....	24
表 5 極端值樣本敘述統計量.....	25
表 6 相關係數分析表.....	25
表 7 全樣本以人才投資水準為自變數之迴歸分析.....	26
表 8 全樣本以外銷佔總營收比例為國際化程度的替代變數之迴歸分析.....	28
表 9 全樣本以海外子公司數為國際化程度的替代變數之迴歸分析.....	29
表 10 非極端值以人才投資水準為自變數之迴歸分析.....	30
表 11 非極端值以外銷佔總營收比例為國際化程度的替代變數之迴歸分析.....	31
表 12 非極端值以海外子公司數為國際化程度的替代變數之迴歸分析.....	32
表 13 極端值以人才投資水準為自變數之迴歸分析.....	33
表 14 極端值以外銷佔總營收比例為國際化程度的替代變數之迴歸分析.....	34
表 15 極端值以海外子公司數為國際化程度的替代變數之迴歸分析.....	35

圖目次

圖 1 研究架構圖.....	3
圖 2 國際化程度與經營績效正向關係示意圖.....	4
圖 3 國際化程度與經營績效負向關係示意圖.....	5
圖 4 國際化程度與經營績效 U 型關係示意圖.....	5
圖 5 國際化程度與經營績效 S 型關係示意圖.....	6
圖 6 「結構-行為-績效」觀點示意圖.....	13
圖 7 資源依賴理論觀念示意圖.....	15
圖 8 觀念性架構圖.....	17



目錄

致謝.....	II
摘要.....	III
Abstract.....	IV
表目次.....	V
圖目次.....	VI
目錄.....	VII
第壹章、緒論.....	1
第一節、研究背景與動機.....	1
第二節、研究目的與問題.....	3
第三節、研究架構.....	3
第貳章、文獻回顧.....	4
第一節、國際化與經營績效.....	4
第二節、人才投資與經營績效.....	8
第三節、人力資本理論.....	10
第四節、「結構-行為-績效」觀點.....	13
第五節、資源依賴理論.....	15
第參章、研究設計.....	17
第一節、觀念性架構.....	17
第二節、假說發展.....	17
第三節、變數衡量.....	19
第四節、研究模型.....	22
第五節、樣本與資料來源.....	22
第肆章、實證結果.....	23
第一節、基本分析.....	23
一、敘述統計量.....	23
二、相關係數分析.....	25

第二節、迴歸分析	26
一、全樣本	26
二、非極端值樣本	29
三、極端值樣本	33
第伍章、結論與建議	36
第一節、研究結論	36
第二節、研究建議	37
參考文獻	38



第壹章、緒論

第一節、研究背景與動機

經濟活動日益全球化，國家之間紛紛組成國際經貿組織或簽訂貿易協定¹，以降低或取消關稅壁壘，國際化已是無法避免的趨勢。Kehm (2005)指出，全球化的競爭與合作已是明顯的趨勢，世界各國的高等教育應積極培養具國際視野、能全球移動、有跨文化經驗的高階人才。教育界看見此一趨勢，多年來早已開始進行國與國之間的校際交流，以期擴展學生的境界；而學者也針對海外留學進行許多研究，並且一致發現國際化對學生表現的正面影響。然而文獻上對國際化程度與企業經營績效之關聯性卻缺乏一致性結論，而且缺乏同時考量國際化與人才投資對經營績效之影響。

企業透過國際化賺取更多利潤，然而國際化的觀念相當多元。Ansoff(1957)認為國際化是「一間企業在國外市場的績效表現」，Hitt, Hoskinsson and Kim (1997)主張國際化是「在不同地理位置與世界各國區域的擴張」。Hitt, Biermen, Uhlenbruck and Shimizu (2006)認為是「企業銷售其產品或服務至本國以外的市場，所進行的一切營運活動」。

隨著向海外發展的企業逐漸增加，學術界日益重視企業國際化程度與經營績效之關係(Lopez-Morales and Gomez-Casas, 2014; Kirca, Hult, Deligonul, Perry and Cavusgil, 2010)；然而，國際化程度與經營績效的關係，學術研究的結論相當分歧。Grant (1987)或 Lopez-Morales and Gomez-Casas (2014)發現兩者是正向關係。Delios and Beamish (1999)發現兩者是線性關係。Contractor, Kumar and Kundu (2007)或 Ruigrok and Wagner(2003)發現兩者是非線性關係。Contractor et al. (2003)發現兩者是正負向交替的關係。到底何種因素造成企業國際化程度與經營績效之關係分歧，是值得探討的問題。

Swanson(1995)將人力資源發展定義為「透過組織發展與員工教育訓練使人才得以發揮專長」。他認為人才投資有四種觀點：首先，將人才投資視為企業主要的商業活動，是成功經營企業必須的作為。此外，將人才投資視為企業可以增加價值的活動，是一項值得做的事。第三，將人才投資視為企業可選擇性的活動，有做很好，不做無妨。最後，將人才投資視為企業浪費資源的活動，成本大於效益。他相信人才投資是建立在心理、系統與經濟三個必要元素之上。目前大部分企業都將人才投資視為主要的商業活動。

¹例如 WTO(世界貿易組織)、TPP(跨太平洋戰略經濟夥伴關係協定)、RCEP(區域全面經濟夥伴協定)、或 TTIP(跨大西洋貿易與投資夥伴協定)等。

人才投資的目的是為提升組織的績效，因此達成組織績效是衡量人才投資績效的重要指標(Swanson and Arnold, 1996)。人才投資必須有效整合組織發展、訓練與培養、職涯發展三種活動(Alagaraja 2013)，並建立學習型組織(Watkins and Marsick 2003)。Kim and Ployhart(2013)指出，發展人力資本是達成組織績效的基礎，任用與培訓是人力資源發展的關鍵，透過任用與培訓將直接且交互地影響企業的利潤。Gamage (2007)認為衡量人才投資有八種面向²，而歐進士等(2004)認為衡量人才投資最客觀的指標是訓練活動費用。

歐進士等(2004)的研究以台灣上市櫃資訊電子業為研究對象，探討該產業之訓練活動對企業價值的影響。研究結果發現企業訓練活動越多者，企業經營績效越好；換句話說，當企業越重視人才投資，企業之價值越高。然而人才投資越多，是否會影響國際化程度與經營績效之關係，成為強化兩者關係的調節變數？本研究延伸歐進士等(2004)的研究，納入人才投資水準之變數，重新探討企業國際化程度與經營績效之關聯性，並以訓練活動費用衡量人才投資。

企業營運的國家或設立子公司的國家數，或海外分支機構的資產、營業額、員工等佔全公司的比例都是衡量企業國際化程度之指標(Dau 2011)。Sullivan(1994)將企業國際化程度歸納為績效、結構與態度三種屬性(attributes)³，以解決單一構面無法完全衡量企業國際化程度的問題。相關文獻上常使用衡量企業國際化程度的方式包括外銷佔總銷貨比例、研究與發展費用密集度、廣告密集度與國外利潤佔總利潤比例、國外資產佔總資產比例、海外子公司數佔全部子公司比例，或最高管理階層在海外任職期間佔總任職期間比例。本研究考量資料的客觀性、可靠性與可取得性，分別以台灣的上市櫃公司之外銷佔總銷貨比例及海外分子公司數衡量國際化程度。

在台灣，內需市場有一定限制，許多企業在台灣深根以後，紛紛向國外移動，期盼能讓企業更加成長；國際人才的需要使得企業投入資源以培養員工能力，到國際市場發展亦成為台灣企業尋求壯大的途徑。本研究運用迴歸分析分別探討國際化或人才投資與經營績效之關聯性，並探討人才投資對國際化程度與企業經營績效之關聯性的調節效果。得到之結論期盼可以做為企業界未來強化自身、發展策略的參考，亦作為學術界繼續延伸人才培育、國際化程度與經營績效等相關議題研究的墊腳石。

²包括正式與非正式訓練、團隊合作、工作輪調、教育訓練、績效基礎報酬、品質循環、全面品質管理實務，以及做中學等指標來衡量人才投資。

³績效屬性是指公司在海外發生哪些事，結構屬性是指公司在海外有哪些資源，態度屬性是指公司最高管理階層對國際化的看法。

第二節、研究目的與問題

如前節所述，過去學者在國際化程度與經營績效之關聯性研究著墨許多，卻未有定論；然而針對人才投資與經營績效的結論相當一致。學者認為進行人才投資不但可以幫助員工強化工作能力，提升工作效率，亦能使企業經營績效得以提升；若能在進行國際化的同時進行人才投資，相信能強化國際化與經營績效的正向關係。因此，本研究旨在探討國際化程度或人才投資對經營績效，並了解人才投資對國際化程度與經營績效關聯性之影響。為達成上述目的，本研究提出以下研究問題：「人才投資對企業國際化程度與經營績效的關係有何影響？」

第三節、研究架構

本研究之概念發想從歐進士等(2004)、Contractor et al.(2003)等眾多過去學者的研究而來；以國際化程度作為預測變數、人才培育作為調節變數，探討人才投資對國際化程度與經營績效關聯性之影響。

文獻回顧的部分，以國際化程度、人才培育，以及兩者與經營績效間關係等文獻作探討；也納入過去學者曾經用於解釋國際化程度、人才投資與經營績效關係的理論，如：人力資本理論、「結構-行為-績效」觀點及資源依賴理論作回顧。以文獻回顧之基石推導三個主要假說後，參照歐進士等(2004)的研究設定研究模型與研究方法；而後運用迴歸模型進行實證分析並撰寫結論、給予建議。本研究之研究架構如下圖 1 所示：

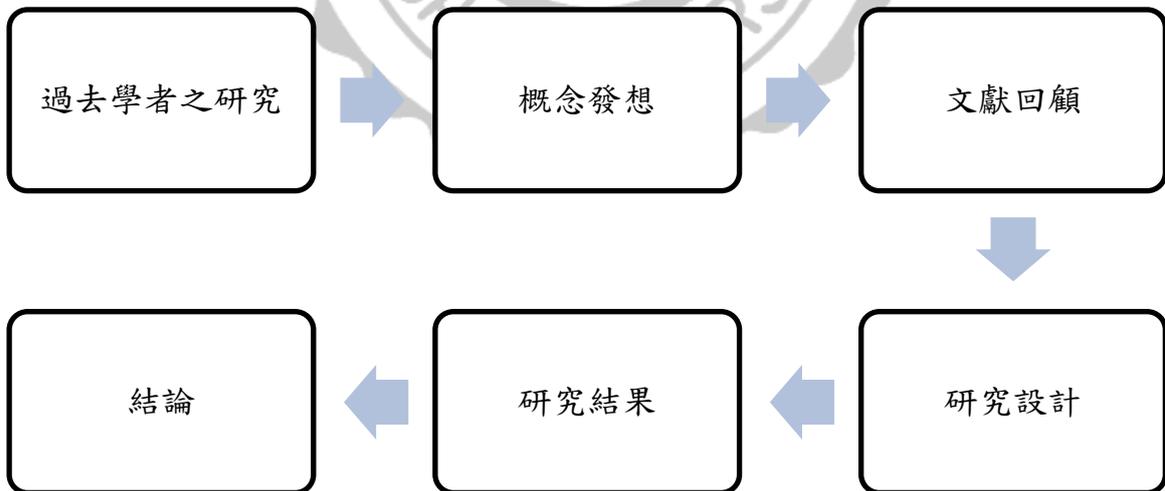


圖 1 研究架構圖

第貳章、文獻回顧

第一節、國際化與經營績效

Grant(1987)在他的研究中，以 1972 年至 1984 年間 304 家英國大型製造業公司做為樣本，欲探討多國性與績效的關係；其發現海外產量增加與銷貨及獲利能力的增加有顯著關係，代表國際化程度與績效表現有正相關。另外，Grant, Jammine and Thomas(1988)也以相同樣本，研究此 304 家英國大型製造業公司的多樣性、多樣化與獲利能力的關聯性；除了發現企業的多樣性與獲利能力呈現正相關至一定程度後會開始呈現負相關，與產品多樣性不會增加獲利能力外，亦發現在母市場(home market)的獲利會鼓勵海外的發展，進而增加獲利能力，同樣確立國際化程度與獲利能力之間的正向關係。國際化程度與經營績效之正向關係如圖 2 所示。

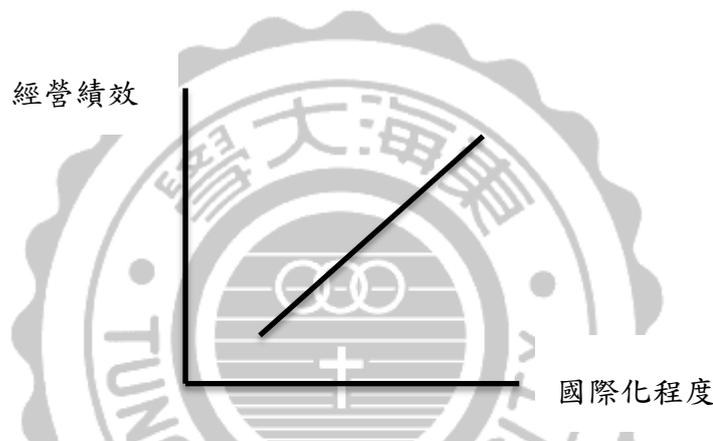


圖 2 國際化程度與經營績效正向關係示意圖

然而有學者卻發現不同現象：Gomes and Ramaswamy(1999)的研究運用曲線模型(curvilinear model)來探討多國性(multinationality)的成本與效益(cost and benefit)以及對經營績效的影響；使用 4 種產業，95 家公司做為樣本⁴，並以資產報酬率及總存量市場收益衡量經營績效，以 CEO 國際任務經驗(international assignment experience)年數衡量企業國際化程度。研究結果發現，當多國性到達一定水準時，反而效益會減少，而成本會增加；表示國際化到一定程度，反而對績效會造成負面影響。國際化程度與經營績效之負向關係如圖 3 所示。

⁴ Gomes and Ramaswamy(1999)的研究所運用的 4 種產業，95 家公司為化學產業 28 家、藥品與製藥產業 14 家、電腦與辦公設備產業 24 家、電子與電子產品業 29 家；皆屬於製造業。

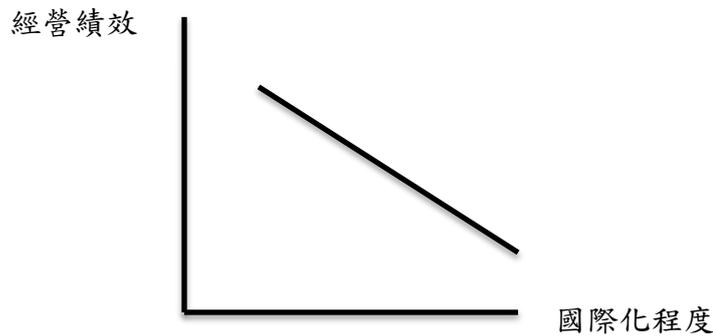


圖 3 國際化程度與經營績效負向關係示意圖

此外，Ruigrok and Wagner(2003)將 84 家德國製造業公司，1993 年至 1997 年間的資料做為樣本，用橫斷面與時間序列的統計分析，從組織學習的觀點探討國際化與績效的關係；結果發現不論用何種統計方法做研究，國際化的過程會伴隨著組織學習的發生，且國際化程度與經營績效呈現正 U 型關係(U-shaped relationship)；代表隨著國際化程度增加，與經營績效的關係是先負相關，之後轉為正相關。國際化程度與經營績效呈現之 U 型關係示如圖 4 所示。



圖 4 國際化程度與經營績效 U 型關係示意圖

Contractor et al. (2003)以國際化三階段理論，探討 200 家服務型企業之國際化與企業績效的關係。所謂國際化三階段理論是指將企業之國際化分為初始期(early internationalized)、成熟期(mature internationalized)與高度發展期(highly internationalized)三個階段。在初始期，企業剛開始進行國際擴張，由於進入外國市場存在障礙，因此對企業獲利產生負向影響。到成熟期，企業開始享受國際化的效益，因此對企業獲利產生正向影響。最後到高度發展期，由於企業過度擴張，因此對企業獲利產生負向影響。Contractor et al. (2003)在研究中將服務型企業細分為「資本密集」

(capital-intensive)與「知識基礎」(knowledge-based)兩種類型⁵。此外，他們發現資本密集型服務業的前期準備時間較長，並且需要注意資源之分配，因此比較沒有過度國際化之問題；而知識基礎型服務業的前期準備時間較短，由於初期容易草率擴張，因此比較有過度國際化之問題。

Riahi-Belkaoui(1998)同樣以國際化三階段理論，探討 1987 年至 1993 年美國 612 家製造業與服務業，從富比士(Forbes)的「美國 100 大國際化企業」資料庫獲取資料，分析國際化程度與企業績效的關聯性；其以資產報酬率衡量財務績效，以海外收入/總收入衡量國際化程度。仍然發現國際化程度逐步提升，起初資產報酬率會下降，中間會上升，最後又逐漸下滑，符合國際化程度三階段的假設。國際化程度與經營績效呈現 S 型關係如圖 5 所示。

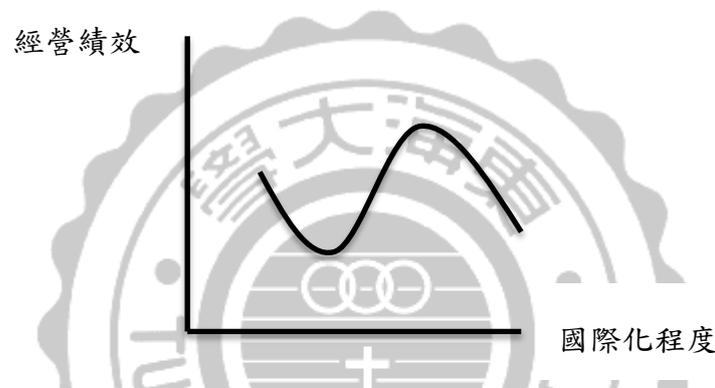


圖 5 國際化程度與經營績效 S 型關係示意圖

Hsu and Pereira(2006) 以 110 家美國跨國企業為研究對象，透過問卷調查蒐集資料，探討組織學習對國際化程度與經營績效關係的調節效果。該研究將組織學習區分為社會學習(social learning)、技術學習(technological learning)以及市場學習(market learning)三個層面，並發現除了技術學習以外，社會學習與市場學習皆對國際化程度與經營績效之關聯性具有調節效果；代表社會學習與市場學習會強化國際化程度與經營績效的正向關係。推測如此結果的可能原因在於社會與市場連結對於地理與文化多元性較為敏感，而技術層面較少，因此僅社會學習與市場學習具有顯著調節效果。在研究中以「結構-行為-績效」觀點(structure-conduct-performance paradigm)⁶及「資源

⁵ Contractor and Kundu(2003)的資本密集(capital-intensive) 是指航空運輸、建設、旅館、餐廳及速食店、批發、零售，以及海運與陸運等行業；而「知識基礎」(knowledge-based)是指廣告、行銷研究、出版、證券，以及多樣化的金融服務等行業。

⁶ 企業藉由行為或組織表現(包括組織學習)來建立、部署與使用關鍵策略，並且掌握即時策略以達成卓越績效。

依賴理論」(resource dependence theory)⁷作為其理論基礎，描述企業在不同國家競爭時會面臨到社會、技術與市場環境的影響。為了面對這些影響，企業會建立組織學習來強化組織內員工對環境的適應力；隨著員工因為學習而提升的能力、對環境的適應等，造就企業的績效有所提升。兩位學者的研究亦反映出企業進行國際擴展時，對於外國知識需求的重要性。企業對於國際化的認知已經從單純增加經濟利潤的機制，轉化成企業吸收新知的管道；進而，許多企業努力地將在海外學習到的知識，變成企業在不同海外市場發展的策略。

另一方面，Sambharya(1996)於彙整文獻時指出，高階經理人的國際經驗與企業國際化存在正向關係；藉由較好的管理發展、較好的國際營運協調與控制，以及母子公司間的資訊協調與處理來對企業經營績效有所貢獻。Roth(1995)的研究論點為「一家公司的國際相互依存度會影響 CEO(Chief Executive Officer)的角色定位與 CEO 對企業績效的貢獻」；從 74 家公司的 CEO，以問卷調查方式取得 CEO 對公司國際化程度認知的資料。研究結果發現，在國際相互依存度(international interdependence)高的中型企業中，CEO 的國際經驗與收入成長有關連；部分支持 Sambharya(1996)的研究結果。由此可見，高階經理人國際經驗的有無與企業之經營績效有相當程度的關聯性。過去研究之彙整如表 1 所示：

表 1 過去文獻彙整表

作者與年代	國際化程度指標	經營績效衡量指標	結果
Grant(1987)	FSTS	ROA, ROE, ROS	正向關係
Sullivan(1994)	FSTS, RDI, AI, ESTS, FFTP, FATA	ROA, ROS	倒 U 型關係
Ruigrok and Wagner(2002)	FSTS	ROA	U 型關係
Kotabe, Srinivasan and Aulakh(2002)	FITI	ROA, OPSALINV	負向關係
Contractor, Kundu and Hsu(2003)	FSTS, FETS, FOTO	ROA, ROS	S 型關係與 U 型關係

註：FSTS 為國外銷貨佔總銷貨的比例；RDI 為研究與發展費用密集度；AI 為廣告費用密集度；ESTS 為外銷佔總銷貨的比例；FFTP 為國外利潤佔總利潤的比例；FATA 為國外資產佔總資產的比例；FITI 為國外收入佔總收入的比例；FETE 為國外員工數佔總員工數的比例；FOTO 為國外辦公室佔總辦公室的比列；ROA 為資產報酬率；ROE 為權益報酬率；ROS 為銷貨報酬率；OPSALINV 為總收入與營業費用的比例。

⁷ 聚焦於環境與其他外部力量如何影響組織在市場中的競爭力，並且指出企業策略的探索與開發可能隨著對外部環境在管理認知與反應上的不同而有所差異。

第二節、人才投資與經營績效

Alagaraja(2013)以系統性方式回顧人力資源管理、人力資源發展與組織績效的關係；其研究揭露了人力資源管理與人力資源發展的異同。在進一步分析當中則揭漏了不同研究設計、方法、資料選擇、分析與發現於建立「人力資源—組織績效」連結時的貢獻。在回顧過去眾多文獻時指出，人力資源管理的學者在探討人力資源管理與績效的關係通常會以生產力、認知衡量(perceptual measure)⁸、周轉率、財務績效、獲利能力、銷售成長、品質等指標來衡量績效。此外，人才培育學者在探討人才培育與績效的關係時，會加入員工離職意願(turnover intention)、人力資源政策的強度(strength of HR orientation)、學習組織的特質(learning organization characteristics)等因素來看這些指標對績效的影響⁹。過去討論人力資源管理或人才培育的文獻非常多；人力資源管理與人力資源發展在定義上雖然不盡相同，但兩者的共同點在於皆有討論到「訓練與發展」。

Huselid(1995)以美國公開公司為研究對象，運用問卷調查蒐集人力資源管理實務的資料，探討人力資源管理對周轉率、生產力及公司財務績效的影響；研究結果發現，這些人力資源管理實務不論在經濟上或統計上皆顯著影響周轉率、生產力及長短期的財務績效。其研究指出人力資源管理實務會藉由建立與發展企業人力資本而影響員工能力，特別是藉由提供正式與非正式訓練，會影響員工未來發展；藉由獎酬制度激勵員工，最終達到提升企業經營績效的結果。

Saru(2009)進行個案研究，以訪談方式蒐集研究資料，探討芬蘭中小企業的人力資源發展對經營績效的影響；研究結果發現，人力資源發展透過競爭力的培養來影響組織氛圍，進而提升組織績效。其在研究中以人力資源發展的觀點，提出員工的訓練與發展應是組織首要關心的事；訓練與發展代表員工得以學到新事物或更新其專業知識，因此學習的內容與環境對績效的影響也應是考量重點。

Zidan(2001)彙整過去文獻，並觀察處在低度發展國家中的跨國際企業，提出其對人力資本與人才培育的觀點。研究中指出，人力資源理論的前提在於投資教育勞動力與發展其技能會對一個國家經濟與提升產出有所助益；同樣地，人才培育將人視為資源，得以訓練、教育與發展，為的是透過勞動力的專業以強化組織生產力。人力資本理論與人才培育的關係在於兩者聚焦在探討勞動力如何提升經濟生產力。從宏觀來看，

⁸ 一般以問卷方式請受訪者評估其服務企業的績效；績效衡量方式包括生產品質、顧客滿意度、產品開發、員工聘用與留任等。

⁹ 如人力資源管理的相關文獻，人才培育學者亦以財務績效、成長率、周轉率、產品品質等指標衡量績效。

投資人才可以幫助國家經濟發展；從微觀來看，投資人才是提升員工能力與組織績效。

企業進行人才投資所帶來的果效，不只是強化員工能力；其終極目標是期待得以增加經營績效。對員工而言，訓練與發展是直接影響其績效表現的原因；當員工之績效表現有所提升，企業的經營績效亦會跟著提升。Guest, Michie, Conway and Sheehan(2003)以 366 家英國公司為研究對象，搭配問卷調查，詢問企業人力資源主管們有關企業的概況，探討人力資源管理與經營績效的關係，並使用主觀與客觀衡量指標衡量人力資源管理，並使用橫斷面資料及時間序列資料進行分析。該研究發現，在客觀衡量指標中，積極使用人力資源管理與較低員工周轉率及較高人均營業利益具有關聯性，但在控制前期績效後，此關聯性不再顯著；在主觀衡量指標中，人力資源管理則與生產力及財務績效有顯著關係。

Delaney and Huselid(1996)使用國家組織調查(National Organizations Survey)對 590 間營利與非營利組織的問卷調查結果，分析人力資源管理實務對組織績效的影響。學者以問卷當中的認知績效做為應變數，並以人力資源管理實務當中的招聘及訓練、獎酬制度、工作結構、升遷制度等層面作為自變數。研究結果發現，不論是營利或非營利組織，人力資源管理實務中的訓練與獎酬制度，與組織績效有顯著的正向關係，表示訓練及獎酬制度較好的組織，其組織績效較好。在非營利組織中，特別以具有申訴管道及非集中式決策的單位，其組織績效也較好；而在營利組織中，招聘也與組織績效具有顯著正向關係。其研究結論也提出不同的研究方法會導致發現人力資源管理與公司績效之間有不同的關係。

歐進士等(2004)則以 1995 至 2000 年，124 家台灣資訊電子業為研究對象，並以多元迴歸模型進行實證分析；透過改善人才投資的衡量方式，以「訓練費用/員工人數」作為訓練活動強度的代理變數，並以人均營業收入、人均營業毛利、人均營業利益衡量企業價值，探討訓練活動強度與企業價值的關聯性；歐進士等(2004)也探討資本密集度、薪酬水準、公司規模及企業生命週期與績效的關聯性，並以固定資產/員工人數衡量資本密集度，以薪資費用/員工人數衡量薪酬水準，以員工人數衡量公司規模，並以員工成長率衡量企業生命週期。研究結果發現，訓練活動之強度與員工績效呈現正向關係；而員工薪酬水準及公司規模亦與員工績效具有顯著正向關係；資本密集度及企業生命週期則與員工績效沒有顯著關係。其在研究中指出，員工訓練是企業重要的管理機制，如何提升企業智慧資本是當今企業面對的重要課題；資訊電子業於發展的過程當中極度仰賴人力資本的發揮，企業可以透過訓練活動提升能力，進而提升企業價值。此外，員工薪酬水準高也較能激勵員工認真工作，進而提升經營績效；公司規模大具有較多的員工，員工生產力較高，也因此有較好的績效。

第三節、人力資本理論

Zidan(2001)在彙整過去文獻時指出，人力資本理論屬於經濟理論，在說明生產的總體經濟學及經濟發展，並將人的能力¹⁰視為國家資本的組成部分(integral parts)之一。此理論的前提為投資於教育勞動力及發展其技能，能夠為國家在發展經濟時產生一些紅利，並且增加每單位投入的產出。人力資本理論的研究便著手於研究人才投資的成本效益，並期望將投資報酬率極大化。Olaniyan and Okemakinde(2008)則指出，人力資本的理論架構多著墨於教育與發展策略。其假設正規教育是高度有幫助的並且是提升生產力的必要手段；簡而言之，人力資本理論是在說明受教育人口是有生產力的人口。人力資本理論強調教育如何藉由提升認知水平以增加員工的生產力與效率；提供正規教育在人力資本中被視為是具有生產力的工具，理論支持者也提出人力資本與實體資本具有相同重要性。

投資於人力資本的理性假設有以下三點：一、上一代的知識總和，需要提供適合的部分給下一代；二、下一代須被教育如何運用現有知識來發展新產品、新服務；三、人們需要被有創意的的方法激勵才得以發展全新的想法、產品及流程。其次，人力資本理論提供教育發展相關的大型公共支出一個基本理由；這樣的投入所帶來的重大經濟報酬，使人們相信人才投資的重要性。多數經濟學家也相信，國家的人力資源最終會決定其經濟與社會發展的特色與步調(Olaniyan and Okemakinde 2008)。

早期以系統性方式提出人力資本論的學者是 Schultz(1961)與 Becker(1962)。Schultz(1961)指出，人們會花費大量成本投資自己，以提供自己更多元的選擇；透過知識與技能的經濟價值，勞工得以變身資本家；其次，經濟成長有一部份的原因來自於投資人力資本，並且這項投資可以獲得長期報酬。而 Becker(1962)認為，有些活動會影響未來福利(well-being)，有些則影響現在；投資於人力資本可以提升現在的能力與知識，也會影響人們未來的收入。Schultz(1961)與 Becker(1962)在其論述中有提出四個常見的人才投資種類，以下分別進行說明：

1. 在職訓練

Schultz(1961)發現，隨著科技的進步，師徒關係逐漸在社會中消失；原因在於在講求效率的時代，師徒制的學習效率似乎偏低，且部分教育功能已經被普及的學校教育所取代，再加上師徒之間承諾的困難性、學徒對「長時間鑽研一個領域」的不諳解，導致師徒制的消逝。雖然如此，教育範疇的擴張並沒有造成在職訓練的減少；儘管有些訓練活動因為性質雷同而停止，卻也發展出新的訓練方式來調整、應對新興能力的需要。雖然產業界對於在職訓練的投資金額不一致，但學者相信產業界的投資金額在

¹⁰ 包含知識、技能、健康及努力程度。

其個別公司當中都佔有年度投資金額的一定比例，顯示出公司對於人力資本的重視。

Becker(1962)則指出，在職訓練是提升未來生產力的程序；與學校教育不同的是，在職訓練是以實務操作以培訓員工，而非在學術單位進行理論教育。在職訓練有其成本¹¹，否則會造成無限制的訓練需求；這些成本不是用在當下的生產中，就是用於提升未來的產出。訓練的花費與週期則取決於訓練的類型、生產的可能性(production possibilities)，以及不同技能的需求。雖然訓練可能會降低目前的收益並提高成本，公司仍然願意提供訓練，原因在於這樣的投資具有未來經濟效益；對個人而言，接受在職訓練雖然對影響目前利益且增加其時間成本，但對於往後個人薪資的提高有相當的助益。

2. 學校教育

有別於公司所提供提升生產力的在職訓練，所謂的學校也可以定義為提供「提升生產力」教育的專業機構¹²(Becker 1962)。學校與公司在某部分的技能教育上具有替代性，但彼此也有互補性；某些個人會選擇在學生與員工的身分間互相轉換，因為在兩個地方可以學習不同的東西，也可以加強曾經學過的觀念或技能。許多新發展的技術或技能通常是始於業界；隨著業界對於人才的需求增加，學界也開始教育該技術或技能以培養業界所需之人才。

要衡量教育本身的成本並不難，但要衡量因教育的而放棄的收入(income foregone)卻不容易。然而 Schultz(1961)認為，因教育而放棄的收入應納入教育成本的計算，因為此部分金額非常龐大；以美國為例，高等教育的成本，就有一半屬於學生放棄的收入，而這比例也持續增加。若將教育視為純粹的投資，可以發現投資於教育的報酬比投資於非人力資本來的龐大，也因此許多個人會願意花時間讀大學、研究所，或於在職時回學校進修。

3. 其他資訊

Becker(1962)認為，不只在職訓練與學校教育可以提升知識，自行涉獵的資訊或知識也可以豐富一個人的思想或能力。以買東西為例，蒐集不同賣家的商品價格進行比對，買家可以買到比較便宜的價格；又以找工作為例，打聽不同公司所開出的薪資高低，可以讓求職者找到較高薪的職位。

4. 健康照護

增進情緒上與精神上的健康也被視為投資人力資本的一種方式(Becker 1962)。現

¹¹ 包括受訓人員的時間和努力、講師的費用，以及用於教學的設備和材料。

¹² 舉例來說，技職學校理髮科提供的是專業技能的訓練；大學，則是提供多元而大量的專業教育。

今工作獲利靠的是知識而非體力，而情緒與精神健康也逐漸受到重視，成為衡量獲利的指標之一。增進健康有很多種面向。首先，工作年齡的死亡率降低會增加獲利的預期，因為工作年數得以延長；其次，好的飲食增加體力與耐力，並且提升獲利能力(earning capacity)；第三，改善工作環境，如提高薪資、安排休息時間等，可以改善心理情緒與生產力。有個公司也就由提供員工免費的健康檢查、午餐，或避免員工參與高風險活動以照顧員工的健康。

以 Schultz(1961)與 Becker(1962)的理論為基礎，許多學者進行了不同的研究。莊奕琦與李鈞元(2003)以 1979 年至 1998 年台灣「人力運用調查」的原始資料，嘗試以增長核算模型 (growth account model)將各個勞工及基礎勞工之間推估預期薪資比作為人力品質之的權數，以建構人力資本指標。指標建立好後，用運迴歸模型進行實證分析；其研究結果指出，從增長核算的觀點來看，考量人力品質提升的模型，較傳統只考量教育的人力資本模型為優，且加入人力品質概念的人力資本指數，較緊考慮實際工時之指數為優；換言之，影響經濟成長的因素並非只有人才的教育程度及工時長短，還包括其能力及工作品質的優劣。

黃心怡(2004)認為在當今的時代，教育程度以非決定個人就業的唯一指標，其他附帶的能力，例如資訊技能或資訊證照，也變成影響就業的因素之一。其以問卷調查方式，詢問 2003 年 1 月 3 日至 8 日間，78 名曾經在財團法人資訊工業策進會受訓的學員教育程度與技能對求職的影響。研究結果發現，教育程度僅影響能否進入職場，而年齡會影響收入及職位；擁有證照可以讓個人擁有較多求職機會，而擁有較多的證照可能有較好的職位，但不代表就擁有較高的收入。

林文政，陳慧娟與周淑儀(2007)以台灣 198 家資訊電子業為研究對象，蒐集 2001 年與 2002 年之資料，探討企業人力資本、薪資與組織績效之關聯性，並探討薪資中介效果。學者們以人均就學年數、平均年資及人均教育訓練費用衡量企業人力資本、以人均薪資及人均薪資差衡量薪資，並以人均產值及每人平均市場價值與帳面價值差異(book-to-market value)來衡量組織績效。研究結果發現，企業的人力資本程度越高，組織薪資水準越高；其次，組織薪資水準越高，組織績效越好；再來，企業人力資本程度越高，組織績效越好；最後，薪資對人力資本程度與組織績效的關係有中介效果。

Isola and Alani(2012)以國家—奈及利亞—為個案進行研究，使用國家數據分析並增長核算模型進行實證分析，探討奈及利亞人力資本發展與經濟成長的關聯性。學者以識字率衡量教育程度，以平均壽命衡量國民健康狀況，並使用勞動人口成長比例、國家資本成長比例作為控制變數；研究結果發現，雖然政府投資於人民健康的比例相對教育而言來的少，但兩者對奈及利亞的經濟成長都具有顯著影響。

第四節、「結構-行為-績效」觀點

「結構-行為-績效」觀點是從新古典經濟學派的市場分析法發展而來(Shaik, Allen, Edwards, Harris 2009)。由哈佛商學院提出，其實證研究發現了產業結構與績效之間的關聯性，因此興盛於 1940 年代到 1960 年代。隨後，芝加哥商學院在 1960 年代至 1980 年代提出一套新的論述；他們強調企業擴大的合理性、價格理論及計量經濟的估計。傳統的「結構-行為-績效」觀點認為市場結構會影響市場行為，進而影響市場績效(du Pisanie 2013)。低賣家集中度¹³(low seller concentration)、商品同質性高以及沒有進入或退出障礙的市場結構，使得企業僅有少量的行為選擇；這些企業通常是價格接受者，藉由價格與便繼承本來決定生產量；他們必須有效率的生產，長期僅能賺取正常利潤。相反地，高賣家集中度的市場結構、商品多元性高以及有較高進入障礙的市場通常讓企業有較多的市場行為選擇；這些企業是價格制定者，藉由邊際收益與邊際成本決定產量；長期可以賺取異常報酬，還可以限量供應製造需求。

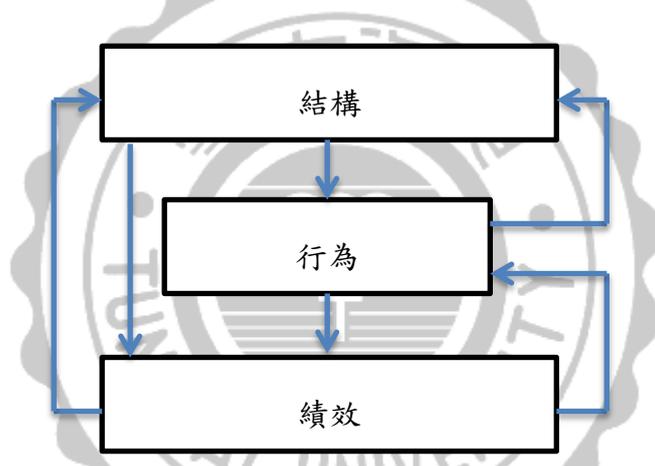


圖 6 「結構-行為-績效」觀點示意圖

另外一派的學者認為市場組織會透過各種行為影響市場績效與市場結構(Delorme Jr, Kamerschen, Klein and Ford Voeks 2002)；舉例來說，藉由提高進入門檻或趕出其他競爭者，更能讓公司有能力的改變市場結構。另外，分析市場績效牽涉到市場行為的評價，廠商常藉由降低生產成本、增加產品多樣性、穩定商品價格以及顧及不同客戶的需要以提供商品或服務；透過這些準則，可以分析廠商在市場中扮演的角色，反過來也能分析消費者的消費行為以強化廠商的銷售政策。Hsu and Pereira(2006)透過此觀點說明廠商提升績效的方式包括將商品銷售至海外市場、分散母國經濟衰退的風

¹³ 所謂集中度是指賣家數量與規模的分配。低集中度是指賣家數量多、個別規模小、市場分布廣；高集中度是指賣家數量少、個別規模大、市場分布集中。

險、透過生產的規模經濟及其他政策¹⁴來降低成本等；換句話說，廠商執行這些行為後進行市場分析，觀察不同政策對於消費者、供應商及競爭對手的反應，最後再次擬定策略，以期達到最佳績效。以上兩段之概念如圖所示(參考 Tung, Lin and Wang (2010)之研究繪製)。

「結構-行為-績效」觀點的基本概念為產業的經濟績是買賣雙方行為相互往來，互動之後的結果；換言之，產業的經濟績效是產業結構的集合體。McWilliams and Smart(1993)指出，行為是指產業中買賣雙方的交互活動，例如：影響客戶、競爭者、供應商的策略；產業結構則包含買家與賣家的規模與數量、技術、產品多樣性、產業鏈整合程度，以及進入門檻等；這些因素都會影響市場績效。

以「結構-行為-績效」觀點為理論基礎，Chen(1999)以 1986 年至 1993 年，617 家台灣海外投資計畫的樣本公司為研究對象，配合問卷調查的方式蒐集資料，探討台灣企業的市場行為與海外市場的投資結構對績效的影響。其以行銷策略中，新產品發表頻率及公司對滿足顧客需求的努力程度衡量市場行為，以母公司持股比例的多寡衡量投資結構，並以市場占有率的高低及投資報酬率的高低衡量市場績效。研究結果發現，市場行為及市場結構與市場績效皆有顯著正向關係。

Tung, Lin and Wang(2010)以台灣 360 家國際觀光旅館為研究對象，蒐集 1995 年至 2006 年台灣觀光局的資料，並以三階段最小平方法進行迴歸分析，探討觀光旅館產業的產業經濟因果關係。其以市場占有率衡量市場結構，以廣告強度衡量市場行為、以營業利益率衡量績效；之後以經濟模型推導出所需要的變數，再使用迴歸模型進行分析。研究結果指出，透過 SCP 模型發現市場結構與策略行為的雙向因果關係；其次，品牌的正面效果顯示在旅館的市占率上；最後，市場占有率與企業的績效具有顯著正向關係，而總營運成本及資本密集度與企業績效具有顯著負向關係，並確認資本的多寡是旅館產業長期以來所面對的問題。

Delorme Jr, Kamerschen, Klein and Ford Voeks(2002)以兩階段最小平方法研究美國製造業 1982、1987 及 1992 年的市場結構、行為與績效之間的關係；透過前後兩期不同結構的比較以探討市場結構、行為與績效不會同時互相影響。學者以 Herfindahl index 衡量市場集中度所代表的市場結構，以廣告強度、研發強度衡量市場行為，並以營業利益率衡量績效。研究結果發現，前期的績效不會影響產業結構；其次，僅 1982 年的產業結構與以廣告強度衡量的產業行為具有顯著負向關係，其他年度皆無；第三，產業行為及產業結構與績效具有顯著負向關係。此研究的主要發現為績效並不會影響市場結構，但市場結構會影響績效；此外，以廣告費用衡量產業行為在此研究

¹⁴ 包括研究發展、行銷、運送等系統的政策。

中缺乏解釋力，且對績效沒有影響。

第五節、資源依賴理論

從 Pfeffer and Salancik(1978)發展資源依賴理論至今已經將近 40 年。在這段時間當中，學者認知到外部因素對於組織行為的影響，並且研究管理階層應對組織對環境的依賴與不確定性。Hillman, Withers and Collins(2009)匯集了過去關於資源依賴理論的文獻，並整理出不同領域的理論應用；其在研究中提到資源依賴理論的五項基本論述：一、組織是了解企業間關係與社會的基本單位；二、這些組織並非獨立存在，而是與其他組織之間有相互依存的網絡關係；三、相互依存關係會導致存續與連續性的成功無法預期；四、儘管無法完整建立新的獨立與依賴模式，組織依舊會對外部依存採取行動；五、依賴模式會產生力量於組織間與組織內，影響組織表現。在現今的時代，無法避免的需要跟他人接觸，組織間的相互依存會使組織在做決策時必須有更多審慎的思考；而每項決策的執行也會影響其他組織的策略或行動。

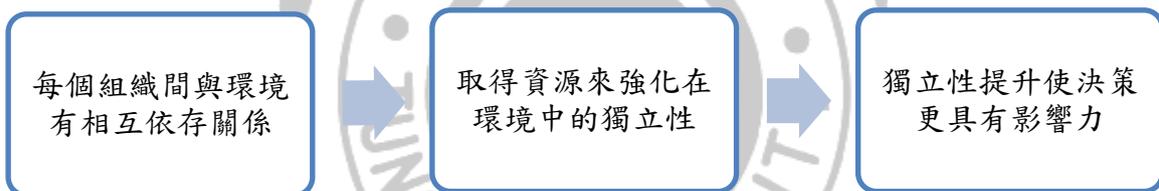


圖 7 資源依賴理論觀念示意圖

Davis and Cobb (2010)整理出資源依賴理論的三個核心觀念，分別為「社會環境具有重要性」、「組織有策略可以強化自治並追求利潤」、「對於了解組織的內部與外部行動，權力是非常重要的」。組織透過對環境的洞察，擬定策略以提升組織績效，並且對組織內部及外部產生影響力。企業在國際化的過程中勢必要對欲開闢的海外市場進行研究；在熟悉海外市場後，擬定各層級的策略並且付諸實行。之後在各方給予的回饋當中不斷修正企業的策略，在這樣的循環當中永續經營。Hsu and Pereira(2006)指出，資源依賴理論聚焦於環境與外部力量對組織的影響，探討組織如何在市場中競爭，並且說明組織策略的開始與發展。以發展國際化為例，組織管理階層對於外部環境的認知必須敏感，所做的決策也需要精準；特別是在海外的環境，一個跨國企業可以透過學習如何掌握該環境的商業活動，便能降低其海外負債。其次，跨國企業會改變其商業實務以符合當地環境；從資源依賴理論來看，學習活動的優劣便有可能取決於管理階層對於海外環境的認知。

Schuler(2000)於彙整過去文獻時舉出，部分學者會以資源依賴理論的角度來解釋人力資源管理。其指出，資源依賴理論建構在組織與其周遭環境的關係上，並強調組織對於資源的需求會影響組織的政策與程序。組織藉由取得及控制稀少或珍貴的資源來達到經營的成功，而人力資源便是其中一個重要資源。人力資源管理活動及程序反映出系統性的分配資源的力量；舉例來說，人事部門握有人事調動權，導致其他部門必須仰賴他們，使得人事部門有存在的必要性。

Hillman and Dalziel(2003)則彙整過去文獻，以資源依賴理論的角度，探討董事會在企業績效中扮演的角色。文中指出，董事會具有提供資源的功能，例如強化公司的公共形象、提供專業與管理層面的諮詢、促進重要股東及個體與公司間的關係、取得資本的便利性、建立外部關係、激發創意，以及改善公司策略等；而這些功能與公司績效有直接的關聯性；董事會所提供的資源可以減少公司對於外部環境的依賴、降低公司的不確定性、減少交易成本，並且最終帶給公司一線生機(aid in the survival of the firm)。

Naldi and Nordqvist(2008)從資源依賴理論的觀點出發，探討瑞典中小型家族企業進行國際化的情況。以瑞典四大產業類別的中小型家族企業為研究對象進行電話訪談收集相關資料，於1997年詢問2455家企業，有461家企業具有單一家族持股超過50%；於2000年從這461家企業做進一步詢問，有331家接受電訪。其次，學者以外銷比例、進口比例、海外廣告費用比例、海外生產比例，以及海外研發比例衡量國際化程度，並以是否具有外部CEO、外部董事比例、高階管理階層團隊規模，以及外部持有人比例做為獨立變數；並且使用多元迴歸與負二項迴歸(Negative binomial regression)進行資料分析。研究結果顯示，在多元迴歸分析中，具有外部CEO、高階管理階層的規模及外部持有人比例與瑞典中小型家族企業的國際化程度具有顯著正向關係；在負二項迴歸分析中，外部董事比例及外部持有人比例與瑞典中小型家族企業的國際化程度具有顯著正向關係。此研究的意涵在於發現具有較開放治理結構的家族企業，能夠較為妥善建立外部連結與非家族內部資源以促進企業之國際化。

第參章、研究設計

第一節、觀念性架構

本研究深受當前世界趨勢、過去學者之研究，旨在探討人才投資對國際化程度與企業經營績效關係的影響，了解人才投資對國際化程度之調節效果；因此，本研究之觀念性架構圖如下：

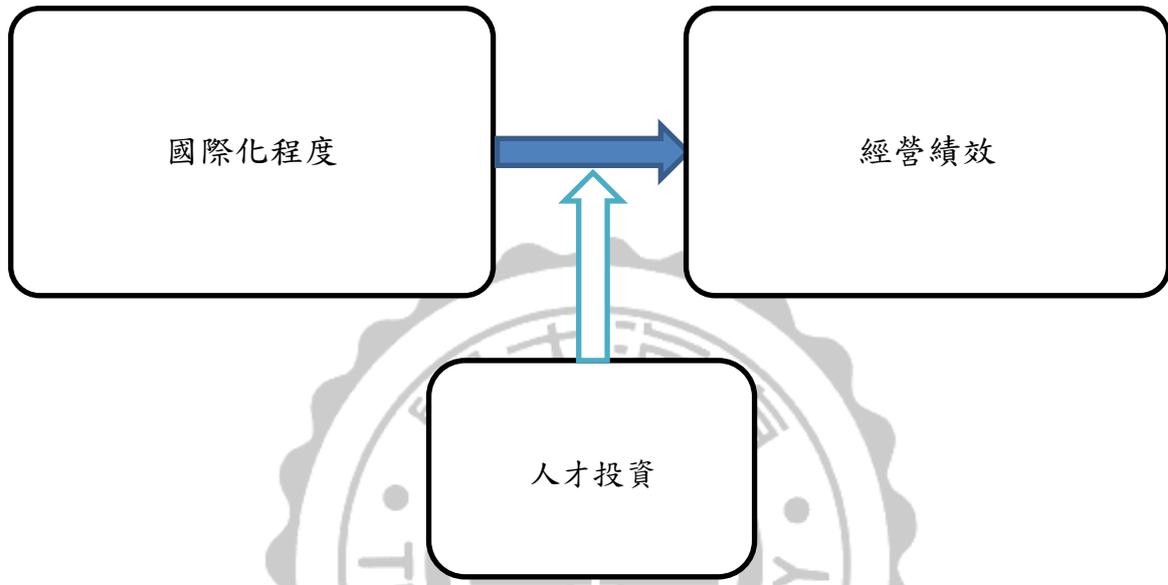


圖 8 觀念性架構圖

第二節、假說發展

承第貳章所述，國際化程度或人才投資與經營績效的關係，以及人才投資對國際化程度與經營績效關係的調節效果之假說建立如下：

Riahi-Belkaoui(1998)運用美國 100 家製造業與服務業，探討國際化程度對企業績效的影響；結果顯示，國際化初期，國際化程度與經營績效呈現負相關；到了國際化中期，國際化程度與經營績效呈現正相關；而高度國際化的樣本，其國際化程度與經營績效呈現負相關。

Contractor et al.(2003)用 200 家服務型企業為樣本，並其將服務型企業又細分為資本密集與知識基礎兩類。結果發現資本密集型服務業在高國際化程度時，不會對經營績效造成負面影響；知識基礎型服務業則有「過度擴張」的現象，當國際化程度高時，反而對經營績效造成負面影響；其研究結論與 Riahi-Belkaoui(1998)相同。而台灣多數企業屬於國際化中期之程度(喬友慶等 2001)，因此本研究之假說一：

H1: 其他情況不變，我國企業之國際化程度與經營績效呈現正相關。

Kim and Ployhart(2013)以韓國 359 家企業為例，蒐集 1999 至 2011 年的財務資料，從策略、經濟與心理的角度檢驗組織如何運用人力資源強化組織績效與競爭優勢。該研究分析訓練活動在經濟大衰退(the Great Recession)的前、中、後三階段對企業生產力與獲利成長的影響；該研究發現訓練活動與企業績效有正向關係。

Gamage(2007)研究 326 家日本中小企業，以 2004 年度財務資料，並配合問卷調查，探討人才投資對企業績效的影響；該研究也發現人才投資與企業績效有正向關係。歐進士等(2004)則研究 124 家台灣上市櫃資訊電子公司，以員工績效做為企業價值的代理變數、以人均訓練費用衡量訓練活動強度，探討訓練活動強度與企業價值之關聯性；迴歸分析的結果顯示訓練活動強度與企業價值有顯著正向關係。因此，本研究提出第二個假說：

H2: 其他情況不變，我國企業之人才投資水準與經營績效呈現正相關。

結合假說一與二，當企業進行國際化擴展時，企業會透過組織層級的實驗教學來強化其知識基礎、能力以及競爭力；因此，組織學習活動會影響國際化程度的效果(Hsu and Pereira 2006)。若能對人員有充分的教育與訓練，應能強化企業國際化與經營績效之關係。

Cohen et al. (2003)指出變數之交互作用有三種型式：綜效(synergistic)或強化式(enhancing)、緩衝式(buffering)，及干擾式(interference)或對抗式(antagonistic)。強化式是在迴歸結果中，預測變數、調節變數以及交互作用，與結果變數有相同的符號。緩衝式是指預測變數與調節變數呈現相反符號。干擾式是指預測變數與調節變數有相同符號，但交互作用卻有不同的符號，代表預測變數與調節變數之間僅有其中一項變數會產生效果。

Hsu and Pereira(2006) 以 110 家美國跨國際企業為研究對象，探討組織學習對國際化程度與經營績效關係的調節效果；結果發現組織學習當中「社會層面」與「市場層面」的學習有助於企業國際化程度與經營績效的正向關係，代表人才投資有強化企業國際化與績效的關係。因此本研究提出假說三：

H3: 人才投資水準對國際化程度與經營績效之關聯性有強化式調節效果。

第三節、變數衡量

為確保人才投資水準與經營績效的關聯性與過去研究沒有誤差，且欲觀察人才投資對國際化程度的調節效果，本研究參照歐進士等(2004)所使用的方式來衡量應變數、調節變數，以及控制變數；各變數之說明如下：

1. 應變數：經營績效(PERF)

沿用歐進士等(2004)的方法，本研究使用每人營業收入、每人營業毛利，以及每人營業利益以衡量經營績效。每人營業收入在評估一企業的經營績效時被廣泛使用；對管理階層而言，每人營收提供資訊告訴管理者每位員工能創造多少收入。每人營收與其他眾多比率一樣，適合作為評估企業獲利表現的指標，亦可作為與其他企業比較的基準。而營業毛利代表一間企業可以承受費用的能力；其次，營業利益則代表一間企業本業活動所創造的利益，皆是過去學者衡量員工績效的標準。三項指標之計算方式如下：

$$PERF1_{it} = Sales_{it} / Number_of_Employees_{it}$$

$$PERF2_{it} = Gross_Profit_{it} / Number_of_Employees_{it}$$

$$PERF3_{it} = Operating_Income_{it} / Number_of_Employees_{it}$$

2. 自變數：國際化程度(DOI)

根據 Sullivan(1994)所整理出的眾多衡量國際化程度(DOI)之方式，並納入喬友慶等(2001)之觀點，本研究分別以「外銷佔總銷貨比例」(ESTS)及「海外子公司的數量」(OS)作為國際化程度之指標。

外銷佔總營收的比例(ESTS)可以看出一企業銷貨至海外的程度，了解企業對外銷的重視與否。由於此變數為比例之呈現，因此最小值為 0，最大值為 1。其計算方式為：

$$DOI1_{it} = Export_Sales_{it} / Sales_{it}$$

海外子公司數(OS)則可看出企業投入多少資源在海外事業的建立。當企業的海外子公司數越多，表示海外事業佔全集團之比例越高，亦表示企業之國際化程度越高。本研究所認定之海外子公司數，以企業在海外直接投資且具有重大影響力之被投資公司為個數計算；其表達方式如下：

$$DOI2_{it} = Overseas_Subsidiaries_{it}$$

3. 調節變數：人才投資水準(TRAIN)

本研究參考歐進士等(2004)的作法，以企業之訓練費用除以員工人數作為代理變數，觀察此變數會對企業績效與國際化程度之關聯性產生何種影響。其在文中指出，

過去學者衡量人才投資水準之指標包括訓練費用佔人事費用比、平均每人每年教育訓練時數、平均每人員工訓練費用等；本研究考慮到資料的可取得性，以每人平均訓練費用衡量。其定義如下：

$$TRAIN_{it} = Training_Expenses / Number_of_Employees_{it}$$

4. 控制變數

本研究參照歐進士等(2004)所使用之控制變數，納入之控制變數包括企業規模(SIZE)、資本密集度(CAPI)、薪資水準(COMPEN)、企業生命週期(CYCLE)，各項變數之說明如下：

過去許多研究皆將公司規模納入考量(喬友慶等 2001; Contractor et al. 2003)；其原因在於公司之規模對企業之經營績效有顯著影響。每個研究使用的代理變數不盡相同，本研究使用員工人數作為企業規模的代理變數，在於員工人數是企業重要之人力資本指標，其代表企業勞動力的展現，因此以員工人數衡量公司規模。

$$SIZE_{it} = Number_of_Employees_{it}$$

歐進士等(2004)將資本密集度納入控制變數。其指出：資本密集度是將投入轉為產出所需消耗的資源組合，可以看出企業進行生產時以固定資產為主，或以人力資本為主。資本密集度越高之企業，使用較多的固定資產來產生利潤；資本密集度較低之企業，則多為使用人力的勞力密集型產業。

$$CAPI_{it} = Fixed_Assets_{it} / Number_of_Employees_{it}$$

使用員工薪酬水準做為經營績效之控制變數在於高額薪資對員工有激勵作用，更吸引高生產力員工留任。不論是管理階層或基層員工，薪資水準皆是影響組織績效的重要因素之一(歐進士等 2004)。

$$COMPEN_{it} = Salary_Expense_{it} / Number_of_Employees_{it}$$

最後，本研究使用企業生命週期作為控制變數。不同企業生命週期，企業所重視的事情不盡相同；以成長期為例，企業較注重如何招募新員工；以成熟期為例，則較為重視如何降低員工流動率。而在衰退期的公司，則會大幅裁減員工。員工成長率在過去學者的論述中為企業生命週期的指標之一，因此本研究使用員工成長率作為企業生命週期的代理變數。

$$CYCLE_{it} = (NE_{it} - NE_{it-1}) / NE_{it-1}，其中，NE 為員工人數。$$

各項控制變數之衡量方式，彙整說明如表 2。

表 2 變數定義彙整表

變數名稱	變數衡量	預期符號
經營績效 1	$PERF1_{it} = Sales_{it} / Number_of_Employees_{it} ;$ 經營績效 1，計算方式：營業收入/員工人數。	
經營績效 2	$PERF2_{it} = Gross_Profit_{it} / Number_of_Employees_{it} ;$ 經營績效 2，計算方式：營業毛利/員工人數。	N/A
經營績效 3	$PERF3_{it} = Operating_Income_{it} / Number_of_Employees_{it} ;$ 經營績效 3，計算方式：營業利益/員工人數	
國際化程度 1	$DOI1_{it} = Export_Sales_{it} / Sales_{it} ;$ 外銷佔總營收比例，計算方式：外銷值/營業收入。	+
國際化程度 2	$DOI2_{it} = Overseas_Subsidiaries_{it} ;$ 海外子公司數，依企業直接投資、對其具有重大影響力之個數計算。	+
人才投資水準	$TRAIN_{it} = Training_Expenses / Number_of_Employees_{it} ;$ 人均訓練費用，計算方式：訓練費用/員工人數。	+
企業規模	$SIZE_{it} = Number_of_Employees_{it}$ 計算方式：員工人數。	+
資本密集度	$CAP1_{it} = Fixed_Assets_{it} / Number_of_Employees_{it}$ 計算方式：固定資產/員工人數。	+
薪資水準	$COMPEN_{it} = Salary_Expense_{it} / Number_of_Employees_{it}$ 計算方式：薪資費用/員工人數。	?
企業生命週期	$CYCLE_{it} = (NE_{it} - NE_{it-1}) / NE_{it-1}$ ，其中 NE 為員工人數； 計算方式：(t 期員工人數-(t-1)期員工人數)/(t-1)期員工人數	

第四節、研究模型

本研究之迴歸模型如下：

$$PERF_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 TRAIN_{it} + \alpha_2 SIZE_{it} + \alpha_3 CAPI_{it} + \alpha_4 COMPEN_{it} + \alpha_5 CYCLE_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

$$PERF_{it} = \beta_0 + \beta_1 DOI_{it} + \beta_2 TRAIN_{it} + \beta_3 DOI_{it} * TRAIN_{it} + \beta_4 SIZE_{it} + \beta_5 CAPI_{it} + \beta_6 COMPEN_{it} + \beta_7 CYCLE_{it} + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

本研究將迴歸分析分為兩個階段。首先，本研究以歐進士等(2004)的研究模型，測試 2009 至 2014 年之觀察值是否符合其實證結果，以確認人才投資與經營績效之關聯性；爾後設國際化程度為預測變數、人才投資水準為調節變數，測試國際化程度或人才投資與經營績效之關係，並測試人才投資對國際化程度與經營績效關係之影響。預期模型(1)中，係數 α_1 為正，表示人才投資與經營績效呈現正相關；預期模型(2)中的係數 β_1 為正，表示國際化程度與經營績效呈正相關；預期模型之係數 β_2 為正，表示人才投資水準與經營績效呈正相關；預期交乘項之係數 β_3 為正，表示透過人才投資水準將強化國際化程度與經營績效之正向關係。

其他控制變數的部分，過去研究多數認為企業規模越大，越具有經濟規模，並且擁有較充裕之資金進行對企業有益的投資，故本研究預期企業規模與經營績效呈正相關。其次，企業之資本密集度反應企業的生產模式。若資本密集度高，代表企業投資設備用於生產之比例高，越能提升經營效益，故本研究預期資本密集度與經營績效亦呈正相關。此外，企業通常薪資水準作為獎勵員工的手段；較高之薪資水準一般較能激勵員工、使員工願意留任，因此與其薪資水準之係數為正。最後，企業處在不同生命週期時，其管理方式不盡相同，對經營績效之影響義不同；因此本研究雖納入企業生命週期作為控制變數，但不預期其方向。

第五節、樣本與資料來源

本研究以台灣上市櫃資訊電子業為研究樣本，從台灣經濟新報(TEJ)資料庫、各公司各年度之財務報告、年報，取得研究資料。為避免 2008 年金融危機造成的全球經濟衰退可能造成之結構性改變，本研究選擇 2009 年至 2014 年，共 6 年的資料進行迴歸分析。

本研究首先取得 631 家公司，3731 筆觀察值，在扣除外銷、訓練費用及其他財務資料缺漏者之後，剩餘 178 家公司，691 筆觀察值。此外，本研究參考 Shiffler(1998)挑選極端值的方式，使用歐進士等(2004)的研究模型進行迴歸分析，以殘差標準差大於 2 或小於-2 的數據區分出 75 家公司，222 筆極端值，並將全樣本分為兩堆進行進一步分析。

第肆章、實證結果

第一節、基本分析

一、敘述統計量

首先，本研究全樣本之敘述統計如表 3 所示，經營績效 1 的平均每人為 20254.88 千元，標準差為 51159.43，顯示出我國上市櫃公司之員工生產力差距大。國際化程度 1 是以外銷佔總銷貨比例(ESTS)為替代變數，因此最大值為 1，最小值為 0。由於平均數 0.738088，可見我國上市櫃公司之平均外銷比例超過 7 成。國際化程度 2 是以海外子公司數為替代變數，最小值為 0，最大值為 24，平均僅 3.099855，顯示台灣企業直接投資海外子公司並不多。人才投資水準的平均數為 2822.059 元，標準差 10833.04，最大值為 261303 元，最小值 7.839695 元，可見我國上市櫃資訊電子業的人才投資重視程度差距大。

控制變數的部分，企業規模之最小值為 11，最大值為 38545，可見我國上市櫃資訊電子業之公司規模有一定程度之落差。資本密集度之最小值為 0.036058，最大值為 26025.25，且標準差為 3050.568，表示我國上市櫃公司之資本密集度差距亦是懸殊，有些企與屬於高度資本密集產業，而有的企業則仍偏向勞力密集產業。薪資水準的平均則為 640.215，最小值為 54.7012，最大值為 7047.823，顯示我覺資訊電子業之薪資水也有一定程度之差距。最後，企業生命週期之平均僅為 0.108564，代表我國平均員工成長率並不高。

表 3 全樣本敘述統計量

變數名稱	平均數	標準差	單位：千元 觀察值數：691	
			最小值	最大值
經營績效 1	20254.88	51159.43	44.34615	545148
經營績效 2	2119.423	2604.726	-1631.08	23050.1
經營績效 3	653.3307	2170.448	-33852.7	17928.63
國際化程度 1	0.738088	0.275196	0.0113	1
國際化程度 2	3.099855	2.876217	0	24
人才投資水準	2822.059	10833.04	7.839695	261303
企業規模	1667.122	4232.743	11	38545
資本密集度	2250.641	3050.568	0.036058	26025.25
薪資水準	640.215	562.9665	54.7012	7047.823
企業生命週期	0.108564	0.902937	-0.92736	12.55556

其次，本研究列出極端值與非極端值之敘述統計量。表 4 為非極端值樣本敘述統計量。從表 4 可以看到經營績效 1 之平均數為 5863.187 千元，而經營績效 2 及經營績效 3 分別為 1404.331 千元。經營績效 2 及經營績效 3 的最小值則分別為-911.394 千元與-1719.38 千元；由於扣除成本與費用，兩者之最小值會呈現負數的情況。

國際化程度 1 之平均數為 0.686157，顯示非極端值樣本的外銷比例將近七成；而國際化程度 2 之平均數為 2.742004，表示非極端值樣本公司的海外子公司數約為 3 間。人才投資水準之平均為每人 2283.051 元；標準差為 4989.082，再次可以看出我國不同企業間人才投資水準差距大。

表 4 非極端值樣本敘述統計量

變數名稱	平均數	標準差	單位：千元 觀察值數：469	
			最小值	最大值
經營績效 1	5863.187	3313.507	830.7407	21662.22
經營績效 2	1404.331	1518.083	-911.394	10649.3
經營績效 3	430.1444	1016.866	-1719.38	7540.788
國際化程度 1	0.686157	0.282269	0.0113	1
國際化程度 2	2.742004	2.31115	0	13
人才投資水準	2283.051	4989.932	7.839695	81405.38
企業規模	1579.876	4393.082	40	38545
資本密集度	2244.696	3029.85	0.036058	26025.25
薪資水準	467.0497	388.9167	54.7012	2387.166
企業生命週期	0.072228	0.598108	-0.92736	7.333333

表 5 為極端值樣本敘述統計量。從表 5 中可以看見，經營績效 1、經營績效 2 及經營績效 3 之平均數分別為 50658.94 千元、3630.134 千元及 1124.837 千元；可以發現經營績效 1 之標準差為 82342.19，顯示極端值樣本間的每人營業收入差距懸殊。國際化程度 1 的平均為 0.847798，顯示極端值樣本之外銷比例超過八成；國際化程度 2 之平均數則為 3.855856，表示極端值樣本的海外子公司數平均將近 4 間。

比較表 4 及表 5，可以發現極端值樣本的經營績效，皆較非極端值樣本的經營績效高；人才投資水準、企業規模、資本密集度及薪資水準亦較高，顯示平均而言，極端值樣本公司多為較好之公司。其次，從企業生命週期的平均數來看，表 4 為 0.072228，表 5 為 0.185328，代表極端值樣本公司之員工成長率較非極端值樣本公司高。由敘述統計量可知，在統計上，極端值樣本公司多為表現較好且成長較快之公司。

表 5 極端值樣本敘述統計量

變數名稱	單位：千元			
	平均數	標準差	最小值	最大值
經營績效 1	50658.94	82342.19	44.34615	545148
經營績效 2	3630.134	3595.086	-1631.08	23050.1
經營績效 3	1124.837	3491.325	-33852.7	17928.63
國際化程度 1	0.847798	0.223409	0.023	1
國際化程度 2	3.855856	3.697491	0	24
人才投資水準	3960.774	17656.57	38.48101	261303
企業規模	1851.437	3875.318	11	21252
資本密集度	2263.2	3100.741	0.189189	21007.79
薪資水準	1006.046	686.3911	104.0186	7047.823
企業生命週期	0.185328	1.333873	-0.63704	12.55556

二、相關係數分析

本研究利用皮爾森相關係數檢定(Pearson's correlation coefficient)觀察變數間的相關程度。表 6 顯示經營績效 2 與薪資水準之相關係數達 0.721，為高度相關；員工人數與資本密集度之相關係數為 0.513，屬於中度相關；其他控制變數間相關係數並無超過 0.3，屬於低度相關。此結果表示本研究所選擇之控制變數間無高度相關，故整體而言，變數之間並沒有共線性問題。

表 6 相關係數分析表

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) 經營績效 1	1									
(2) 經營績效 2	0.707***	1								
(3) 經營績效 3	0.506***	0.712***	1							
(4) 國際化程度 1	0.224***	0.250***	0.152***	1						
(5) 國際化程度 2	0.274***	0.191***	0.125**	0.295***	1					
(6) 人才投資水準	0.008	0.092*	0.056	-0.057	0.002	1				
(7) 員工人數	0.094*	0.181***	0.183***	0.034	0.33***	-0.015	1			
(8) 資本密集度	-0.023	0.024	-0.084*	0.059	0.157***	0.019	0.513***	1		
(9) 薪資水準	0.349***	0.721***	0.353***	0.214***	0.027	0.104**	-0.058	-0.102**	1	
(10) 企業生命週期	0.003	-0.024	0.031	0.019	0.017	0.0006	0.006	0.110**	-0.100**	1

第二節、迴歸分析

一、全樣本

本研究首先以全樣本進行迴歸分析。表 7 為全樣本以人才投資水準為自變數之迴歸分析；表 8 為全樣本以外銷佔總營收比例為國際化程度的替代變數之迴歸分析；表 9 則為全樣本以海外子公司數為國際化程度的替代變數之迴歸分析。相關之分析與說明如下：

1. 以人才投資水準為自變數

從表 7 中可以看見人才投資水準與經營績效 1 為負相關但不顯著，與經營績效 2 及經營績效 3 為正相關但不顯著，因此皆不符合本研究之假說二，顯示我國上市櫃資訊電子業之人才投資水準高，並不會顯著影響經營績效。

控制變數的部分，可以發現企業規模、薪資水準，皆與經營績效呈現顯著正相關，符合本研究之預期。資本密集度皆與經營績效呈現負相關，但僅與經營績效 3 之關係為顯著；此結果不符合本研究之預期。企業生命週期則皆與經營績效呈現正相關，並且與經營績效 2 及經營績效 3 之關係為顯著；這代表員工成長率高的公司，其經營績效也較好。

表 7 全樣本以人才投資水準為自變數之迴歸分析

	經營績效 1	經營績效 2	經營績效 3
人才投資水準	-0.1228146 (-0.73)	0.0046941 (0.78)	0.005625 (0.82)
企業規模	1.802349*** (3.61)	0.1468932*** (8.19)	0.162447*** (7.97)
資本密集度	-1.134976 (-1.62)	-0.0255035 (-1.02)	-0.1570918*** (-5.51)
薪資水準	32.54482*** (9.96)	3.401368*** (29.02)	1.369069*** (10.28)
企業生命週期	2573.16 (1.27)	148.2852** (2.04)	214.1703*** (2.59)
截距	-963.8812 (-0.30)	-275.0192** (-2.42)	-179.5511 (-1.39)
樣本數	691	691	691
Adj. R-squared	0.1344	0.5703	0.2007
F 值	22.43***	184.14***	35.66***

註：表中*為 t 檢定雙尾檢定之顯著性；*為 p<0.1、**為 p<0.05、***為 p<0.01

此人才投資水準與經營績效之關聯性的結果與歐進士(2004)的結果不相同；本研究推測可能的原因在於該研究所使用的樣本期間為 1995 至 2000 年的資料。當時的時空背景下，人才投資是剛開始發展的議題，僅有少部分的公司重視人才投資，因此有進行人才投資的公司，績效較為優良；時至今日，16 年後的今天，多數公司皆重視人才投資，企業進行人才投資之優勢已不負在，因此呈現不顯著的情況。

其次，資本密集度之顯著性及方向性雖與預期不一致，卻與歐進士等(2004)的結果類似。過去歐進士等(2004)在進行實證研究時，也並未發現資本密集度與經營績效的顯著正向關係。另外，企業規模與薪資水準對經營績效皆呈現顯著正相關的結果與歐進士等(2004)一致；顯示員工人數與獎勵員工的薪資從過去到現在一直都是提升員工績效的關鍵因素。

2.以外銷佔總營收比例為國際化程度的替代變數

在表 8 中可以發現國際化程度 1 與經營績效皆呈現顯著正相關，符合本研究之假說一；代表外銷比例高之公司，經營績效亦高。而人才投資水準雖然與經營績效皆呈現正相關，但都不顯著，不符合本研究之假說二。國際化程度 1 與人才投資水準之交乘項則與經營績效 1 呈現顯著負相關，與經營績效 2 及經營績效 3 呈現正相關但不顯著，皆不符合本研究假說 3。

控制變數部分，企業規模及薪資水準同模型(1)之結果，皆與經營績效呈現顯著正相關，符合本研究之預期；代表企業規模或薪資水準高之公司，其經營績效較好。資本密集度則皆與經營績效呈現負相關，並不符合本研究之預期。另外，企業生命週期之結果亦如模型(1)，與經營績效 2 及經營績效 3 呈現顯著正相關；代表員工成長率高之公司，其每人營業毛利與每人營業利益也較高。

表 8 全樣本以外銷佔總營收比例為國際化程度的替代變數之迴歸分析

	經營績效 1	經營績效 2	經營績效 3
國際化程度 1	31456.36*** (4.59)	804.8022*** (3.26)	592.7394** (2.10)
人才投資水準	0.1435409 (0.73)	0.00156 (0.22)	0.0026068 (0.32)
國際化程度 1*人才投資水準	-1.075913** (-1.97)	0.02599 (1.32)	0.0229611 (1.02)
企業規模	1.756249*** (3.56)	0.147376*** (8.29)	0.1629189*** (8.02)
資本密集度	-1.222797* (-1.76)	-0.0343547 (-1.37)	-0.164082*** (-5.74)
薪資水準	31.19153*** (9.04)	3.25504*** (26.16)	1.253325*** (8.81)
企業生命週期	2453.195 (1.22)	135.2038* (1.87)	203.8213** (2.47)
截距	-21721.66*** (-3.96)	-795.6735*** (-4.03)	-562.2705** (-2.49)
樣本數	691	691	691
Adj. R-squared	0.1590	0.5780	0.2062
F 值	19.64***	136.12***	26.60***

註：表中*為 t 檢定雙尾檢定之顯著性；*為 p<0.1、**為 p<0.05、***為 p<0.01

3. 以海外子公司數為國際化程度的替代變數

從表 9 中可以看到國際化程度 2 與經營績效 1 及經營績效 2 呈現顯著正相關，但與經營績效 3 則為正相關但不顯著，未符合假說。其次，人才投資水準與經營績效 1 呈現負相關但不顯著，與經營績效 2 及經營績效 3 呈現正相關但不顯著，不符合本研究之假說二。第三，國際化程度 2 與人才投資水準之交乘項與經營績效 1 呈現正相關但不顯著，與經營績效 2 及經營績效 3 呈現負相關但不顯著，不符合本研究之假說三。

控制變數之結果可以發現薪資水準依舊維持，與經營績效皆呈現顯著正相關，符合本研究之預期；企業規模雖與經營績效 2 及經營績效 3 呈現顯著正相關，符合本研究之預期，卻與經營績效 1 僅為正相關但不顯著。資本密集度則與經營績效 1 呈現負相關但不顯著，而與經營績效 2 與經營績效 3 為顯著負相關，不符合本研究之預期。企業生命週期之結果則與以外銷佔總營收比例為國際化程度之替代變數時相同，與經

營績效 1 呈現正相關但不顯著，但與經營績效 2 及經營績效 3 為顯著正相關。

表 9 全樣本以海外子公司數為國際化程度的替代變數之迴歸分析

	經營績效 1	經營績效 2	經營績效 3
國際化程度 2	4418.976*** (6.55)	98.10916*** (3.96)	37.53749 (1.32)
人才投資水準	-0.2095524 (-0.87)	0.004745 (0.54)	0.0061286 (0.60)
國際化程度 2*人才投資水準	0.0309871 (0.47)	-0.0000456 (-0.02)	-0.0001971 (-0.07)
企業規模	0.7635431 (1.51)	0.1242189*** (6.69)	0.1538646*** (7.21)
資本密集度	-1.074249 (-1.59)	-0.240815 (-0.97)	-0.1565297*** (-5.49)
薪資水準	31.51465*** (9.95)	3.377846*** (29.08)	1.35991*** (10.19)
企業生命週期	2262.773 (1.15)	141.4893** (1.96)	211.5935** (2.55)
截距	-12402*** (-3.52)	-528.4868*** (-4.09)	-276.4113* (-1.86)
樣本數	691	691	691
Adj. R-squared	0.1898	0.5795	0.2006
F 值	24.09***	136.86***	25.73***

註：表中*為 t 檢定雙尾檢定之顯著性；*為 p<0.1、**為 p<0.05、***為 p<0.01

從上述兩段及表 8、表 9 的內容來看，可以看出國際化程度取代人才投資水準的解釋力；換句話說，在國際化程度與經營績效同時進行時，唯獨國際化程度與經營績效有顯著關聯性。顯示企業光是進行人才投資，並無法顯著提升經營績效；然而當企業進行國際化，給予員工表現的舞台時，便可以有效提升公司績效。

二、非極端值樣本

其次，本研究進一步測試極端值與非極端值之差異。在分離出極端值後，以非極端值進行迴歸分析之結果及說明如下：

1. 以人才投資水準為自變數

表 8 為非極端值以人才投資為自變數進行的迴歸分析結果。從表 10 中可以看電

人才投資與經營績效皆呈現顯著正相關，符合本研究之假說二；代表在非極端值的公司當中，人才投資水準高之公司，經營績效亦較高。此結果也符合歐進士等(2004)的研究結果。

控制變數部分，企業規模、資本密集度、薪資水準與經營績效皆呈現顯著正相關，符合本研究之預期；而企業生命週期與經營績效 1 呈現顯著負相關，與經營績效 2 與經營績效 3 呈現負相關但不顯著。

由於本研究是以人才投資水準進行極端值的區分，因此非極端值樣本的迴歸分析，才投資水準呈現顯著的狀況是肯定的。另外，與歐進士等(2004)的研究結果相同的部分在於企業經營績效及薪資水準皆與經營績效呈現正相關。企業生命週期則並沒有統一的顯著性。較為不一樣的地方在於，非極端值樣本的資本密集度與經營績效呈顯顯著正相關，代表非極端值樣本公司多用固定資產生產產品。

表 10 非極端值以人才投資水準為自變數之迴歸分析

	經營績效 1	經營績效 2	經營績效 3
人才投資水準	0.0644767*** (3.09)	0.0204867*** (2.58)	0.0146167* (1.91)
企業規模	0.0909237*** (3.27)	-0.1032409*** (-9.78)	0.1068542*** (10.47)
資本密集度	0.3445719*** (8.04)	0.0758149*** (4.65)	0.289152* (1.83)
薪資水準	5.695313*** (21.16)	2.98362*** (29.16)	1.110332*** (11.22)
企業生命週期	-498.9703*** (-2.77)	-100.0453 (-1.46)	-25.00145 (-0.38)
截距	2174.922*** (12.54)	-362.0031*** (-5.49)	-353.7233*** (-5.55)
樣本數	469	469	469
Adj. R-squared	0.5981	0.7232	0.4233
F 值	140.32***	245.52***	69.69***

註：表中*為 t 檢定雙尾檢定之顯著性；*為 p<0.1、**為 p<0.05、***為 p<0.01

2. 以外銷佔總銷貨比例為國際化程度的替代變數

表 11 則呈現非極端值以外銷佔總營收比例為國際化程度之替代變數的迴歸分析結果。首先，從表 11 中可以發現，國際化程度與經營績效 1 呈現顯著正相關，但與經營績效 2 及經營績效 3 呈現顯著負相關，不符合本研究之假說一。其次，可以發現

人才投資水準與經營績效之關係因為受國際化程度的影響而不再呈現顯著正相關，不符合本研究之假說二。第三，國際化程度 1 與人才投資水準之交乘項皆與經營績效呈現顯著正相關；然而預測變數與調節變數之符號並非皆為正，甚至有皆呈現顯著為負的情況，依據 Cohen et al. (2003) 的理論，並非為強化式調節效果，因此不符合本研究之假說三。表 11 中，由於同時加入國際化程度與人才投資水準而出現人才投資水準的顯著性或方向性改變，更加凸顯國際化對經營績效的影響。

控制變數的部分則與以人才投資水準為自變數進行迴歸分析結果類似。企業規模、資本密集度、薪資水準等變數皆與經營績效呈現顯著正相關，符合本研究對三項變數係數的預期。而企業生命週期與經營績效 1 為顯著負相關，與經營績效 2 及經營績效 3 為負相關但不顯著；此與上一迴歸分析結果相同。

表 11 非極端值以外銷佔總營收比例為國際化程度的替代變數之迴歸分析

	經營績效 1	經營績效 2	經營績效 3
國際化程度 1	1249.735*** (2.84)	-415.9868** (-2.44)	-388.1752** (-2.34)
人才投資水準	-0.1610969 (-1.60)	-0.1300902*** (-3.33)	-0.0935116** (-2.46)
國際化程度 1*人才投資水準	0.2598971** (2.31)	0.1718843*** (3.94)	0.1233143*** (2.90)
企業規模	0.0976687*** (3.64)	0.1046609*** (10.04)	0.1076534*** (10.61)
資本密集度	0.313348*** (7.51)	0.0739511*** (4.56)	0.289349* (1.83)
薪資水準	5.514505*** (20.97)	3.005303*** (29.42)	1.13609*** (11.42)
企業生命週期	-545.2861*** (-3.13)	-98.23439 (-1.45)	-21.35924 (-0.32)
截距	1555.567*** (4.46)	-21.56818 (-0.16)	-55.31969 (-0.42)
樣本數	469	469	469
Adj. R-squared	0.6259	0.7310	0.4316
F 值	112.87***	182.69***	51.78***

註：表中*為 t 檢定雙尾檢定之顯著性；*為 p<0.1、**為 p<0.05、***為 p<0.01

3.以海外子公司數為國際化程度的替代變數

表 12 呈現非極端值以海外子公司數為國際化程度之替代變數的迴歸分析結果。首先，國際化程度 2 與經營績效 1 呈現負相關但不顯著，與經營績效 2 及經營績效 3 呈現正相關但不顯著，不符合本研究之假說一。其次，人才投資水準與經營績效皆呈現顯著正相關，符合本研究之假說二。第三，國際化程度 2 及人才投資水準之交乘項與經營績效皆呈現顯著負相關，並不符合強化式調節效果的條件，因此不符合本研究之假說三。至於控制變數中，企業規模、資本密集度及薪資水準，皆與經營績效呈現顯著正相關；此結果符合本研究之預期。企業生命週期則與經營績效 1 及經營績效 2 呈現顯著負相關，與經營績效 3 呈現負相關但不顯著。

表 12 非極端值以海外子公司數為國際化程度的替代變數之迴歸分析

	經營績效 1	經營績效 2	經營績效 3
國際化程度 2	-35.13308 (-0.71)	27.31011 (1.46)	13.39641 (0.73)
人才投資水準	0.1239822*** (3.25)	0.62946*** (4.39)	0.0401267*** (2.87)
國際化程度 2*人才投資水準	-0.0077513* (-1.77)	-0.0059144*** (-3.59)	-0.0035314** (-2.20)
企業規模	0.1009932*** (3.48)	0.1010111*** (9.23)	0.1060558*** (9.93)
資本密集度	0.3487425*** (8.07)	0.0721545*** (4.43)	0.270976* (1.71)
薪資水準	5.509452*** (19.46)	2.874371*** (26.95)	1.043351*** (10.03)
企業生命週期	-534.9219*** (-2.96)	-116.8872* (-1.72)	-35.62683 (-0.54)
截距	2255.818*** (10.82)	-426.8994*** (-5.43)	-385.6631*** (-5.03)
樣本數	469	469	469
Adj. R-squared	0.6004	0.7297	0.4268
F 值	101.45***	181.49***	50.78***

註：表中*為 t 檢定雙尾檢定之顯著性；*為 p<0.1、**為 p<0.05、***為 p<0.01

表 12 中，人才投資與經營績效的顯著正相關與表 11 有極大差異；本研究認為，造成此差異的結果為國際化程度衡量方式的不同。就國際化程度而言，以外銷占總營業收入之解釋力，會較人才投資水準強；但就海外子公司數而言，其解釋力就較人才

投資水準弱。

三、極端值樣本

最後，本研究將極端值獨立出來做迴歸分析，以了解極端值與非極端值在迴歸分析後的差異；其說明如下：

1. 以人才投資水準為自變數

表 13 為極端值以人才投資水準為自變數之迴歸分析。如表 13 所示。人才投資水準與經營績效 1 呈現負相關但不顯著，與經營績效 2 及經營績效 3 呈現正相關但不顯著，不符合本研究之假說二。其次，控制變數部分：企業規模與薪資水準與經營績效皆呈現顯著正相關，符合本研究之預期。資本密集度則與經營績效皆呈現顯著負相關，不符合本研究之預期。而企業生命週期與經營績效 1 呈現負相關，與經營績效 2 及經營績效 3 呈現正相關，但結果皆不顯著。

此部分與歐進士等(2004)的研究結果相同的部分在於企業規模與薪資水準皆與經營績效呈現顯著正相關，而企業生命週期也同樣沒有發現顯著性或固定的方向性。較為不同的是，本研究發現極端值樣本中資本密集度與經營績效的顯著負向關係。

表 13 極端值以人才投資水準為自變數之迴歸分析

	經營績效 1	經營績效 2	經營績效 3
人才投資水準	-0.1209664 (-0.40)	0.002838 (0.27)	0.0053712 (0.46)
企業規模	4.56207*** (3.05)	0.185682*** (3.60)	0.1995851*** (3.43)
資本密集度	-3.224251* (-1.70)	-0.1612875** (-2.46)	-0.4351287*** (-5.89)
薪資水準	27.64882*** (3.47)	3.29516*** (11.97)	1.450311*** (4.67)
企業生命週期	-93.06552 (-0.02)	108.2107 (0.77)	118.5697 (0.75)
截距	22190.06** (1.98)	305.0025 (0.79)	237.7727 (0.55)
樣本數	222	222	222
Adj. R-squared	0.0745	0.4212	0.2189
F 值	4.56***	33.16***	13.39***

註：表中*為 t 檢定雙尾檢定之顯著性；*為 p<0.1、**為 p<0.05、***為 p<0.01

2.以外銷佔總營收比例為國際化程度的替代變數

表 14 報導極端值以外銷佔總營收比例為國際化程度的替代變數之迴歸分析結果。從表 14 可以發現，國際化程度 1 與經營績效皆呈現顯著正相關，符合本研究之假說一。其次，人才投資水準雖與經營績效皆呈現正相關，但都不顯著，不符合本研究之假說二。第三，國際化程度 1 與人才投資水準之交乘項與經營績效 1 呈現負相關，與經營績效 2 及經營績效 3 呈現正相關，但皆不顯著，不符合本研究之假說三。

控制變數部分，企業規模及薪資水準皆與經營績效呈現顯著正相關；此結果於所有迴歸分析當中皆一致，符合本研究之預期。資本密集度與經營績效皆呈現負相關，僅與經營績效 1 不具顯著關係，然而然不符合本研究之預期。企業生命週期則與經營績效皆呈現正相關，但皆不顯著。

表 14 極端值以外銷佔總營收比例為國際化程度的替代變數之迴歸分析

	經營績效 1	經營績效 2	經營績效 3
國際化程度 1	90380.21*** (3.55)	2862.195*** (3.26)	2267.309** (2.26)
人才投資水準	0.3975476 (1.11)	0.0062883 (0.51)	0.0076012 (0.54)
國際化程度 1*人才投資水準	-3.344918 (-1.57)	0.0550876 (0.75)	0.0498838 (0.59)
企業規模	4.176065*** (2.85)	0.1787417*** (3.54)	0.1942928*** (3.36)
資本密集度	-1.802088 (-0.95)	-0.129008** (-1.98)	-0.4100532*** (-5.48)
薪資水準	31.97371*** (3.74)	3.158556*** (10.73)	1.331488*** (3.95)
企業生命週期	1662.234 (0.41)	167.2824 (1.11)	165.4989 (1.04)
截距	-55287.86** (-2.26)	-2206.966*** (-2.61)	-1754.366* (-1.81)
樣本數	222	222	222
Adj. R-squared	0.1192	0.4509	0.2357
F 值	5.27***	26.93***	10.74***

註：表中*為 t 檢定雙尾檢定之顯著性；*為 p<0.1、**為 p<0.05、***為 p<0.01

3.以海外子公司數為國際化程度的替代變數

表 15 則是報導極端值以海外子公司數為國際化程度的替代變數之迴歸分析。首先，從表 15 中可以看到國際化程度與經營績效皆呈現負相關但不顯著；此結果不符合本研究之假說一。其次，人才投資水準與經營績效 1 及經營績效 2 呈現顯著負相關，與經營績效 3 呈現負相關但不顯著；皆不符合本研究之假說二。第三，國際化程度與經營績效之交乘項與經營績效 1 呈現顯著正相關，與經營績效 3 呈現正相關但不顯著；根據 Cohen et al. (2003) 的理論，並非為強化式調節效果，因此亦不符合本研究之假說三。

控制變數部分，企業規模與薪資水準皆與經營績效呈現顯著正相關，符合本研究之預期。而資本密集度與經營績效皆呈現負相關，唯獨與經營績效 1 之關係不顯著；此結果仍舊不符合本研究之預期。企業生命週期之結果與以外銷佔總營收比例為國際化程度的替代變數之迴歸分析一致，皆為正相關但不顯著。

表 15 極端值以海外子公司數為國際化程度的替代變數之迴歸分析

	經營績效 1	經營績效 2	經營績效 3
國際化程度 2	-1031.066 (-0.52)	-85.91799 (-1.19)	-82.40701 (-0.97)
人才投資水準	-6.965709*** (-4.84)	-0.1895418*** (-3.64)	-0.0751183 (-1.23)
國際化程度 2*人才投資水準	3.440807*** (4.89)	0.0964685*** (3.78)	0.0401658 (1.34)
企業規模	3.261492** (2.31)	0.1633432*** (3.19)	0.2018382*** (3.36)
資本密集度	-2.15097 (-1.22)	-0.145144** (-2.26)	-0.4398162*** (-5.84)
薪資水準	36.35071*** (4.87)	3.525413*** (13.03)	1.534958*** (4.84)
企業生命週期	2179.777 (0.58)	166.4479 (1.22)	138.3302 (0.87)
截距	2374.274 (0.20)	-8.619534 (-0.02)	305.1011 (0.61)
樣本數	222	222	222
Adj. R-squared	0.2234	0.4644	0.2182
F 值	10.08***	28.37***	9.81***

註：表中*為 t 檢定雙尾檢定之顯著性；*為 p<0.1、**為 p<0.05、***為 p<0.01

第五章、結論與建議

第一節、研究結論

本研究參考歐進士等(2004)的研究，以台灣上市櫃資訊電子業為研究對象，區分全樣本、極端值與非極端值樣本，探討國際化程度或人才投資與經營績效之關聯性，並探討人才投資對國際化程度與經營績效關係的強化式調節效果。

首先，研究結果發現全樣本中，國際化程度與經營績效具有顯著正向關係，人才投資與經營績效不具備顯著關係；而人才投資不具有對國際化程度與經營績效關係的強化式調節效果。其次，非極端值樣本的迴歸分析結果顯示國際化程度與經營績效雖具顯著關係，但方向性不一致；人才投資與經營績效在以人才投資為自變數及以海外子公司數為國際化程度的替代變數時才具有顯著正向關係，但以外銷佔總營收比例為國際化程度的替代變數時則不具有顯著關係；至於人才投資同樣不具有對國際化程度與經營績效關係的強化式調節效果。第三，極端值樣本的迴歸分析指出，以外銷佔總營收比例為國際化程度的替代變數時，國際化程度與經營績效具有顯著正向關係；人才投資與經營績效皆不具顯著正向關係；而人才投資亦不具有對國際化程度與經營績效關係的強化式調節效果。

此外，台灣屬於海島型經濟，企業多以外銷為主要獲利手段。本研究主要知經濟意涵為台灣的企業最好在確保能增加外銷比例的前提下再增加海外子公司數，草率的增加海外子公司數、未提供有效的教育訓練或冗員過多，都有可能對經營績效造成負面影響。企業可以思考的是如何在銷售策略的分配、擴張海外據點與投入人才培訓間取得一個平衡，便能幫助企業提升經營績效。

本研究之發現有以下幾點：首先，過去學者多使用比例變數衡量國際化程度，並會把幾項衡量指標加總成為單一國際化程度指標；本研究使用不同的代理變數，個別進行迴歸分析，獲得了不同的結果；以不同方式衡量國際化程度，會發現與經營績效有不同的關係，代表不是所有國際化的途徑，都對經營績效有正面的影響。其次，從敘述統計量可以發現極端值的公司平均而言，較非極端值公司之經營績效為好、國際化程度較高、人才投資水準較高、薪資水準較高，員工成長率也較高，顯示被排除之公司，多數都是較為優良或快速成長的公司。第三，以整體迴歸分析結果來看，國際化程度對於績效提升的影響力，較人才投資為大；過去少數企業進行人才投資，展現出來的結果對於經營績效具有顯著影響，如今多數企業皆進行人才投資，要在商場上嶄露頭角便有更高難度，反而當公司進行國際化，以國際化作為人才展現能力的舞台，更可以創造高績效。

綜上所述，本研究印證了企業進行國際化程度或人才投資對經營績效之關係造成影響；在模型迴歸分析中使用不同於過去研究的員工生產力作為衡量績效的方法，發現強化國際化程度能提升經營績效；其次也發現人才投資與經營績效之關係不顯著，

原因在於人力資源縱使有所培養，若不給予員工機會一展長才，人才投資是對於績效成長的幫助不大。未來企業若欲提升經營績效，除了積極進行人才投資外，更需給予人才國際化的舞台，方能展現員工能力。

第二節、研究建議

本研究建議未來學者可以根據本研究之結論，進一步測試下列問題：

1. 區分不同訓練活動

本研究發現人才投資與經營績效關聯性之正面效果不顯著，可能與訓練效果有關。目前僅針對人才投資水準來分析對經營績效的影響，建議後續研究可以區分各公司之訓練方式或訓練活動等人才投資水準的效果，進而探究教育訓練對績效的影響。

2. 區分不同國際化程度

本研究僅以樣本的平均國際化程度作探討。未來研究可以導入國際化三階段理論，區分不同國際化程度之企業，探討在不同國際化階段中，人才投資對國際化程度與經營績效關聯性的調節效果。

另外，亦可使用不同的衡量指標進行測試。本研究是以有無外銷作為主要區分有無國際化之主要依據，因此有些企業雖然在海外有設立據點，但並無外銷的業務，則會從樣本當中剔除；這樣的作法一方面雖可以簡化國際企業認定的問題，另一方面卻也會使得部分企業遺漏於樣本當中。建議未來研究可以使用不同的衡量方式來衡量國際化程度，勢必會發現不同的研究結果。

參考文獻

- 林文政、陳慧娟與周淑儀，2007，台灣資訊電子產業之企業人力資本、薪資與組織績效之關聯性研究—薪資中介效果之檢驗，東吳經紀商學學報，第五十九期：57-100。
- 林鴻光、許永聲與沈家榆，2009，企業進行現金減資之宣告效果及對其營運績效之影響，台灣管理學刊，第九卷第二期：185-203。
- 洪儒瑤與洪裕琨，2007，Tobin's Q 與內部人持股關係符合展望理論嗎？—行為財務觀點，Journal of China Institute of Technology，Vol. 36 (6)：213-228
- 莊奕琦與李鈞元，2003，如何衡量人力資本：理論與台灣實證，經濟論文叢刊，第三十一卷第一期：51-85。
- 黃心怡，2004，對人力資本論的再省思：資訊技能訓練與資訊證照取得在勞動市場中的角色，資訊社會研究，第七期：255-270。
- 喬友慶、于卓民與林月霞，2001，國際化程度與產品差異化能力對廠商績效之影響，管理學報，第十九卷第五期：811-842。
- 歐進士、陳博舜與李貴富，2004，台灣資訊電子業之訓練活動的企業價值分析，人力資源管理學報，第四卷第四期：051-072。
- 劉韻僖與林玟廷，2008，台灣資訊產業上市公司國際化程度與公司治理關係之探討，中山管理評論，第十六卷第一期：51-82。
- Alagaraja, M. 2013. HRD and HRM perspectives on organizational performance: a review of literature. *Human Resource Development Review* 12 (June): 119-143.
- Ansoff, H. I. 1957. Strategies for diversification. *Harvard Business Review* 55 (May): 113-124.
- Becker, G. S. 1962. Investment in human capital: a theoretical analysis. *The Journal of Political Economy* 70 (October): 9-49.
- Chen, HM. 1999. International performance of multinationals: a hybrid model. *Journal of World Business* 34 (2): 157-170.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. 2003. Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (3rd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Contractor, F. J., S. K. Kundu, and C-C. Hsu. 2003. A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies* 34 (February): 5-18.
- Contractor, F. J., V. Kumar, S. K. Kundu. 2007. Nature of the relationship between international expansion and performance: the case of emerging market firms. *Journal of World Business* 42: 401-417.
- Daniels, J. D. and J. Bracker. 1989. Profit performance: do foreign operations make a difference?. *Management International Review* 29 (January): 46-56.
- Dau, L. A. 2011. Reforms, multinationalization and profitability. Academy of Management Annual Meeting Proceedings.
- Davis, G. F. and J. A. Cobb. 2010. Resource dependent theory: past and future. *Research in the Sociology of Organizations* (April).
- Delaney, J. T., M. A. Huselid. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal* 39: 949-969.
- Delios, A. and P. W. Beamish. 1999. Geographic scope, product diversification and the corporate performance of Japanese firms. *Strategic Management Journal* 20: 711-727.
- Delorme Jr, C. D., D. R. Kamerschen, P. G. Klein and L. Ford Voeks. 2002 Structure, conduct and performance: a simultaneous equations approach. *Applied Economics* 34: 2135-2141.
- Gamage, A. 2007. Impact of HRD practices on business performance: an empirical analysis of manufacturing SMEs in Japan. *The Meijo Review* 8 (November): 85-109.
- Glaum, M. and MJ. Oesterle. 2007. 40 years of research on internationalization and firm performance: more questions than answers?. *Management International Review* 47 (June): 307-317.
- Gomes, L. and K. Ramaswamy. 1999. An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies* 30 (January): 173-187.
- Grant, R. M. 1987. Multinationality and performance among British manufacturing companies. *Journal of International Business Studies* 18 (February): 79-89.

- Grant, R., A. P. Jammine and H. Thomas. 1988. Diversity, diversification and profitability among british manufacturing companies, 1972- 1984. *The Academy of Management Journal* 31: 771- 801.
- Guest, D. E., J. Michie, N. Conway and M. Sheehan. 2003. Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations* 41 (June): 291-314.
- Hillman, A. J. and T, Dalziel. 2003. Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review* 28 (3): 383-396.
- Hillman, A. J., M. C. Withers and B. J. Collins. 2009. Resource dependence theory: a review. *Journal of Management* 35 (June): 1404-1427.
- Hitt, M. A., L. Bierman, K. Uhlenbruck and K. Shimizu. 2006. The importance of resources in the internationalization of professional service: the good, the bad, and the ugly. *Academy of Management Journal* 49 (December): 1137-1157.
- Hitt, M. A., R. E. Hoskisson and H. Kim. 1997. International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal* 40 (August): 767-798.
- Hsu, C-C., A. Pereira. 2008. Internationalization and performance: The moderating effects of organizational learning. *The International Journal of Management Science* 36: 188-205.
- Isola, W. A. and R. A. Alani. 2012. Human capital development and economic growth: empirical evidence from Nigeria. *Asian Economic and Financial Review* 2 (7): 813-827.
- Jacobs, R. L. 2003. *Structured training: Unleashing employee expertise the workplace*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Kirca, A. H., G. T. M. Hult, S. Deligonul, M. Z. Perry and S. T. Cavusgil. 2010. A multilevel examination of the drivers of firm multinationality. *Journal of Management* 38 (March): 502-530.
- Kehm, B.M. 2005. The Contribution of International Student Mobility to Human Development and Global Understanding, *US-China Education Review* 2 (1) : 18-22

- Kotabe, M., S. S. Srinivasan and P. S. Aulakh. 2002. Multinationality and firm performance: the moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of International Business Studies* 33 (January): 79-97.
- Kumar, M.S. 1984. *Growth, acquisition and investment: an analysis of the growth of industrial firms and their overseas activities.*: Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- López-Morales J. S. and M. M. Gómez-Casas. 2014. Degree of internationalization (DOI) and performance relationship: an empirical and conceptual approach. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science* 4 (September): 39-56.
- McWilliams, A. and D. L. Smart. 1993. Efficiency v. structure-conduct-performance: implications for strategy research and practice. *Journal of Management* 19 (February): 63-78.
- Naldi, L. M. Nordqvist. 2008. Family firms venturing into international markets: a resource dependence perspective. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 28 (14).
- Olaniyan, D. A., T. Okemakinde. 2008. Human capital: Implications for educational development. *Pakistan Journal of Social Science* 5 (May): 479-483.
- Pfeffer, J. and Y. Cohen. 1984. Determinants of internal labor markets in organizations. *Administrative Science Quarterly* 29 (4): 550-572.
- du Pisanie, J. 2013. Concentration measures as an element in testing the structure-conduct-performance paradigm. *Economic Research Southern Africa: National Treasury of South Africa.*
- Ployhart, R. E. and Y. Kim. 2013. The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during, and after the great recession. *Journal of Applied Psychology* 99: 361-389.
- Ramaswamy, K. 1995. Multinationality, configuration, and performance: a study of MNEs in the US drug and pharmaceutical sector, *Journal of International Management* 1: 231-253.
- Riahi-Belkaoui, A. 1998. The effects of the degree of internationalization on firm performance. *International Business Review* 7 (June): 315-321.
- Roth, K. 1995. Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework. *Academy of Management Journal* 38 (February): 200-231.

- Rugman, A. M., A. Kudina and G. S. Yip. 2007. *The regional dimension of UK multinationals. Regional Aspects of Multinationality and Performance*. Oxford, Amsterdam: Emerald Group Publishing Limited.
- Ruigrok, W. and H. Wagner. 2003. Internationalization and performance: an organizational learning perspective. *Management International Review* 43 (January): 63-83.
- Sambharya, R. B. 1996. Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations. *Strategic Management Journal* 17 (November): 739-746.
- Saru, E. 2009. *Sewn as a patchwork: how bits and pieces from the HRM, HRD and OL perspectives can improve performance in small enterprises*. Turku, Finland: Turku School of Economics.
- Schuler, R. S. 2000. The internationalization of human resource management. *Journal of International Management* 6: 239-260.
- Schultz, T. W. 1961. Investment in human capital. *The American Economic Review* 51 (March): 1-17.
- Shaik, S., A. J. Allen, S. Edwards and J. Harris. 2009. Market structure conduct performance hypothesis revisited using stochastic frontier efficiency analysis. *Journal of the Transportation Research Forum* 48 (Fall): 5-18.
- Shiffler, R. E. 1988. Maximum Z scores and outliers. *The American Statistician* 42 (February): 79-80.
- Sullivan, D. 1994. Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies* 25 (February): 325-342.
- Swanson, R. A. and D. E. Arnold. 1996. Part one: what is the purpose of human resource development? The purpose of human resource development is to improve organizational performance. *New Direction for Adult and Continuing Education* 1996: 13-19.
- Tung, GS, CY Lin, CY Wang. 2010. The market structure, conduct and performance paradigm re-applied to the international tourist hotel industry. *African Journal of Business Management* 4 (6): 1116-1125.
- Watkins, K. E. and V. J. Marsick. 2003. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources* 5 (May): 132-151.

Zidan, S. S. 2001. The role of HRD in economic development. *Human Resource Development Quarterly* 12 (December): 437-443.

