

## 壹、導論

過去，人力資本與經營績效關聯性的研究大多著重在透過問卷方式蒐集初級資料，例如：Segal、Borgia與Schoenfeld（2010）指出，教育層級愈高、產業管理經驗年資愈長，可帶來好的公司績效；Oladipo與Abdulkadir（2011）指出，管理發展、創新聘用與選拔制度、定期培訓與人才開發、獎酬制度、績效考核制度、有效的職業生涯規劃系統，以及員工參與組織的決策與行動，這些關鍵的人力資源實務會影響製造業者的組織績效；Samad（2013）探討教育訓練、知識、技能、勝任與創新能力、態度等人力資本因素對企業績效的影響，發現這些因素對績效皆具正面效益。此外，從資源的分類觀之，Barney（1991）將公司的資源分為有形資本資源（如實質的技術運用、設備、地理位置的座落）、人力資本資源（如經驗與訓練），以及組織資本資源（如內部與外部關係以及公司規劃）三類，並指出這些資源是有價值的、稀少的以及難以模仿的，它們能夠引導公司有更好的競爭優勢以及較佳的經營績效。

人力資本是組織學習的主要指標之一，並代表著一個組織的核心競爭力（Hitt, Bierman, Shimizu, & Kochhar, 2001; Skaggs & Youndt, 2004）。Youndt與Snell（2004）指出，人力資本涉及員工知識、技術與專業技能，其亦為任何智慧資本議題討論當中最重要概念。Alpkan、Bulut、Gunday、Ulusoy與Kilic（2010）提出，人力資本是總和個人知識、技能以及組織人力資源的能力，其構成個人創業與創新成果品質必備的知識基礎。由此可知，不論在哪个產業中，人力資本是企業關鍵與不可或缺的投入要素。鑑於過去這方面研究主要仍多以初級資料為主，樣本數也相對較少，鮮少運用次級資料分析，此引發本文欲突破資料特性與蒐集的侷限，朝次級資料與大樣本並結合會計師產業特性的研究資料進行人力資本研究，以突破過去此議題研究設計上之瓶頸。

會計師事務所（以下簡稱事務所）係以專業知識與經驗累積的服務型產業，將「人」視為其最重要的資產，故事務所的經營成敗取決於人力資本配置與管理策略之良窳。且每位從業人員的屬性不盡相同，當事務所員工面對不同學歷背景與年齡層的同事，如何進行有效的溝通與瞭解，使員工之間相互交

流，並包容彼此多元的想法，以避免衝突，甚至藉此為事務所之經營績效帶來正面助益，已成為管理者配置從業人員所需關注的議題。

隨著產業外移至中國大陸，事務所相關專業人士亦需前往內地查核帳冊，工作負荷與日俱增，加上臺灣員工福利相關法令隨著時代的演進日益完備，以及員工權利意識抬頭，事務所管理者為維持員工良好的工作與生活品質，如何針對不同屬性的員工給予其應得的福利，進而提升員工的工作意願以及對事務所的忠誠度（許永忠，2005；蕭婉鎔、黃同圳，2009），甚或對事務所之經營績效產生正向影響，亦已成為管理者面臨的重要挑戰。

過去有關人力資本的文獻，較著重於分析員工學歷的高低與年齡的長幼對經營績效之影響（Haltiwanger, Lane, & Spletzer, 1999; Liu, Tsou, & Wang, 2010; Sáenz, 2005; Skaggs & Youndt, 2004），且這方面的研究已非常成熟並廣為相關領域所探討，然而，此亦引發本文發現一個有趣的問題：實務上，一家公司極少將學歷完全集中在某一個學歷層級，公司中的員工也鮮少全部都是同一個相近的年齡層，此引發本文研究的動機，希望藉此研究深入瞭解在事務所這個以人力與專業知識為主的產業中，管理者如何去配置員工，亦即學歷層級應該集中還是分散在不同學歷程度，以及年齡層差距愈廣泛愈好，還是集中在某個特定的年齡層較佳？過去鮮少有學者針對員工學歷與年齡層的集中或分散程度對經營績效之影響進行研究。員工學歷、年齡層愈集中，較易對組織產生認同感，使員工更團結（Swann, Polzer, Seyle, & Ko, 2004）；員工學歷、年齡層愈分散，可藉由彼此對事物相異的見解，激發不同的靈感（Ko & Tan, 2012），以達成事務所營運創新（Rhodes, Hung, Lien, Wu, & Lok, 2008），二者皆可為經營績效帶來正面助益。因此，本文欲以管理者的角度，針對如何配置員工學歷與年齡，使其對事務所經營績效帶來正面的幫助，此為第一個研究目的。

過去研究事務所產業的學者曾以服務項目收入的類別衡量業務多樣化程度（Chen & Huang, 2013; Chen, Hsu, & Huang, 2013; Hsu, Kuo, & Chang, 2013; Lee, 2012）。考慮到會計師產業的專業屬性以及業務服務類別的區隔，亦考量侷限於人力成本，管理者在審計、稅務、管理顧問、會計等專業服務應該如何配置人力，在此競爭的市場中，是應該同時著重各項業務均勻的分配人力，或