

國立屏東商業技術學院

企業管理系

學生專題論文

提昇員工工作滿足之
人力資源管理改善計畫-生產部門

指導老師：廖 曜 生

學 生：鄭穎暄 吳蕙如

呂翔宇 何逸帆

楊士弘 游麗君

中華民國 98 年 1 月

專題作品授權書

本授權書所授權之論文為本人在國立屏東商業技術學院 企業管理系所

97學年度第2學期之專題作品。

專題名稱：提昇員工工作滿足之人力資源管理改善計畫-生產部門

☐同意 ☐不同意（屏東商業技術學院圖書館於專題作品發表之次年重製上網）

本人具有著作財產權之專題作品全文資料，授予屏東商業技術學院圖書館，得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或數位化等各種方式重製後散布發行或上載網路。

☐同意 ☐不同意（圖書館影印）

本人具有著作財產權之專題作品全文資料，授予屏東商業技術學院圖書館，為學術研究之目的以各種方法重製，或為上述目的再授權他人以各種方法重製，不限地域與時間，惟每人以一份為限。

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鉤選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：

學生簽名：

（親筆正楷）

學號：

（務必填寫）

日期：中華民國 年 月 日

萬興無機顏料股份有限公司



萬 興
WANXING



摘要

本研究旨在探討激勵制度對工作投入與工作滿足間之關係與影響，針對製造業生產部門之流動率作改善。

本研究以中國大陸廣東萬興無機顏料股份有限公司為樣本，針對製造業生產部門人員採取問卷調查方式進行隨機抽樣，總計發放70 份問卷，回收樣本數為60 份，回收率為85.7%。經剔除遺漏填寫及重複填答者，有效樣本數為50 份，有效回收率為71.4%。

本研究發現，製造業生產部門之人口屬性與激勵制度的重視度、滿意度均具無顯著差異；且在所有激勵制度中，最偏重於公司承諾這個構面。此外，在製造業生產部門之人口屬性變項「教育程度、年資、職務類別」對激勵制度與工作投入、工作滿足皆具無顯著影響，而「性別、教育程度、職務類別」對激勵制度與工作投入、工作滿足均具無顯著相關。本研究實證結果，激勵制度與工作投入、工作滿足三者存在正相關，激勵制度能顯著的解釋與工作投入的正相關性，亦能顯著的解釋與工作滿足的正相關性，工作滿足能顯著的解釋與工作投入的正相關性，且工作投入能顯著的解釋與工作滿足的正相關性。

根據本研究之發現與實證結果，進一步提出管理應用及後續研究之建議。

誌謝

在大學四年中，很高興有這次的機會學習，透過專題課程，讓我們了解理論跟實務上的結合。能夠在上下學期六學分的課程裡，研習人力資源實務專題，首要感謝廖曜生主任的啟蒙，從理論與實務的驗證中讓學生獲益良多，以及廣東萬興無機顏料股份有限公司董事長周占明先生的鼓勵與支持，讓我能學涯中相互切磋砥礪開拓視野與豐富人生。

專題研究得以順利完成，最要感謝的是指導教授廖曜生博士，在其繁忙教學之餘忙裡抽空，給予諸多體諒及慈愷教導，教學期間所惠賜的精闢見解與中肯建議，使本專題研究更臻嚴謹周全，在此致上衷心的感謝與敬佩。至於專題問卷的調查與收集，則要特別感謝廣東萬興無機顏料股份有限公司人事部理事周美君及生產部門所有夥伴們的盛情相助。在研習此專題的學習期間，周旋於工讀、課業和家庭生活，能順利走來，實是承蒙諸多師友與同學們的傾力扶持，一細數之祝福與幫忙，心中滿懷感激，在此一併致上誠摯謝意。

最後，謹將這份完成專題研究學業的榮耀與喜悅，獻給最親愛的廖曜生主任與同學們，他們的體諒與支持是我們完成學業的重要推力。本專題研究之撰述，雖自我期勉謹慎、力求完善，但因後學才識淺陋，仍唯恐有所疏漏，懇請先進顯達不吝指正，無任感荷。

目錄

封面內頁.....	I
授權書	II
摘要	IV
誌謝	V
目錄	VI
圖表目錄	VIII
第一章、緒論.....	1
第一節、研究背景與動機.....	2
第二節、研究目的.....	3
第二章、文獻探討.....	4
第一節、人力資源管理.....	4
第二節、人力資源管理相關活動.....	7
第三節、大陸台商人力資源管理.....	18
第四節、工作滿足.....	26

第三章、研究方法及步驟.....	30
第一節、研究架構.....	30
第二節、研究變數操作性定義.....	31
第三節、研究假設.....	35
第四節、研究工具.....	35
第五節、資料統計分析方法.....	37
第四章、個案公司.....	39
第一節 公司簡介.....	39
第二節 選用育留.....	40
第三節 SWOT分析、交叉分析.....	41
第四節 研究架構圖.....	42
第五節 改善計劃.....	53
第六節 附註計劃.....	54
第七節 瓶頸.....	55
參考文獻.....	56
附錄(一)問卷.....	57
附錄(二)考核考.....	64

圖表目錄

表2-1 訓練評估基準.....	12
表2-2 不同週期的薪酬作用.....	13
表2-3 最佳的人力資源管理制度.....	18
表2-4 國內外學者對工作滿足的定義彙整表.....	28
圖3-1 研究架構圖.....	30

第一章、緒論

在21世紀的快速變遷環境中，從管理的角度來看，員工是組織最大的資產，如何激發員工最大潛能，以及組織所有活動，小至簡單工作的完成，大至整個組織的運籌帷幄，均需「人」來執行或管理。並使其發揮最大的效能，是組織生存於快速競爭的環境中，所需面對的重要課題；而為了提昇總體競爭力，在生產部門，首先必須增進生產力，亦即為增進個人工作績效，這有賴於有效之人力資源運用，因為個人是形成組織的基石，且管理學大師Peter Drucker亦認為，知識將取代機器設備、資金、原料或勞工，成為組織內最關鍵的生產要素；由此更強調「人」的價值。員工若能全心全力投入工作，才能有良好的工作績效表現，工作績效提昇之後，是達成工作滿足的關鍵因素。

員工對工作現況不滿意選擇離職帶來的人才流失為組織帶來多項的麻煩，包括：訓練新進人員可能帶來更多的教育訓練成本、新進人員未能正式投入工作造成生產效率與品質水準的下滑、抑或將工作量加諸於留職的員工身上而影響員工的士氣等一連串的連鎖反應。再則，顧用及訓練一位新進的人員，其所投入成本遠比留住一位資深人員來著高，因此從長遠的角度來看，組織成長不單單只是顧用高工作能力的新員工，如何改善員工對工作的滿意度和留住人才才是生產部門主要的課題。

而要留住人才，首先需從滿足其需求著手。Hackman & Oldham (1975)以「工作特性模式」將員工的成長需求做了一個完整說明，其中多樣化技能、工作完整性、工作重要性、自主性與回饋性等構面攸關個人工作的內在動機、績效、滿足感與出席率。

組織若能適時提供專業人員適當的學習機會，進而提升工作滿意度與組織支持度對於員工是否願意留下來有相當大的影響力(Igbaria et al., 1994)。Tranfield et al提及，多樣性高的工作可激發個人的責任感與使命感，努力提升技術能力與水準，致力達成工作績效(轉引自龍仕璋，2001)。

對於製造業的廠商而言，隨著市場需求與客戶訂單的波動，如何讓生產人力的配置更具效率，藉以減少流動率，提升效率、避免人力閒置，更是生產人力任用上的重要課題。

隨著社會環境的變遷，員工的自我意識亦逐漸高漲，對於工作的期望、工作環境和薪資福利之要求，亦較以往更為多元化。員工除了要求其所任職之企業，提供合理工作待遇、良好工作環境外，更進一步期望組織能採取人性化的管理，尊重員工意見表達，將經營所得利潤與其成員共享，進一步提供學習成長與充分發揮所長的機會。

第一節、背景及動機

在一個組織中員工工作滿足的程度高，不僅表示對員工本身的工作抱持正面積極的態度，更內含一種樂在工作中的心理情境。如果工作滿足的程度高，能在工作中感到自身的價值與發揮所長的機會，不僅能激發士氣，亦會對組織感到強烈的認同，對工作本身產生更高的興趣，進而更願意對組織效力。Deshpande & Satish (1996)實證出當員工對工作的滿足感提昇後，更願意為組織付出心力，導致良好工作績效的產生。因此在工作執行中如何提昇員工的工作滿足，讓員工更願意接受組織的目標與價值，樂於盡其所能協助組織的發展與成功，此是組織發展中提昇工作績效的重要課題。

不論企業型態、環境如何變化，企業最重要的資產為人力。企業最大的資產就是全體員工，員工的工作滿足感與工作投入程度直接影響組織的工作績效，更是組織目標能否落實的主要關鍵。因此，本研究乃冀望能從相關文獻的理論探討中，研究「生產部門人事制度」對其「工作滿足與工作投入」影響之相關程度，希望能藉由這份研究，提供予一般組織或企業在往後作為有效的人力資源運用之參考。

第二節、研究目的

本研究乃是在探討生產部員工對公司制度對工作滿足與工作投入之關係，並藉改善生產部門人力資源管理制度提昇員工工作滿足。

根據前述研究動機之描述，本研究之主要目的大致如下：

1. 探討生產部員工對人事制度與工作滿意之現況。
2. 驗證員工其工作滿意感受及工作士氣與工作績效是否具有關聯。
3. 瞭解生產部員工其工作滿意與人事流動率間的關係。

第二章、文獻探討

第一節 人力資源管理

人力資源管理 (Human Resource Management) 的演進大致可劃分為三個階段：第一個階段開始於1900 年早期，人事部門開始接替了基層主管在雇用和解雇員工方面的角色，同時負責處理薪資與福利等計畫的管理，這時人事部門的重點大多是處理有關作業程序方面問題的工作，並確保作業程序被遵守；第二個階段是從1930 年代工會運動的出現開始，在此階段公司必須藉重人事部門來與工會對抗，或將公司組織起來以有效的處理工會的問題；第三個階段是從1960 年代到1970 年之間，隨著有關歧視法律的制定而展開，由於訴訟結果可能為公司帶來大量罰款的損失，有效的人事措施就愈形重要。這時，人事仍持續提供其專業知識於招募、訓練、並逐步擴展其對組織成效的貢獻。時至今日，人事功能已加速進入第四個階段，更積極的從保護者及篩選者的角色，移轉成規劃者與改革代理者的角色，而「人事」功能則演進至「人力資源管理」的功能 (張緯良，1996)。

一、人力資源管理意涵：

由於不同學者對人力資源管理有不同的見解與看法，本研究歸納彙整各學者對人力資源管理所定義的意涵如下：

(一)人力資源管理是處理與人力資源有關的事務所需要的觀念與技術 (Dessler，1987)。

(二)人力資源管理是透過政策和活動與發展方案，使人的潛能高度發揮，以增進個人需求與組織目標之滿足 (Singer，1990)。

(三)人力資源管理指企業內所有人力資源的取得、運用與維護等一切管理的過程和活動。而所謂人力資源是指企業內所有與員工有關的資源，包括員工的能力、知識、技術、態度和激勵 (何永福、楊國安，1993)。

(四)人力資源管理是在使人員、工作、組織、環境間達到最佳的配合。這種配合可以透過策略性的方法及運用任用、訓練與發展、績效評估與管理、報償制度及其他相關制度 (如組織變革)來達成 (楊子江，1993)。

(五)人力資源管理是組織中人力資源的招募、發展、激勵與維持所建立的過程 (DeCenzo & Robbins，1994)。

(六)人力資源管理是以人的價值理念為中心來探討人與人、人與事的群體互助關係，以及群體所創造的組織與制度等多邊關係，透過有效的模式，使其對組織整體的創造力發揮有所挹注，以求得豐蘊的人類社會 (黃英忠，1995)。

(七)人力資源管理乃是傳統人事管理的延伸與擴張，以使得人事功能 (甄選、訓練、報償等) 與個人、組織策略及規劃性目標形成一種態性的互動關係 (Sherman et al.，1996)。

(八)人力資源管理乃是以「人」為考量核心，除了負責員工的一般功能性事務 (招募、甄選、訓練、薪酬等)，更與整體組織息息相關，根據企業所需，將人力資源作最有效率的運用與管理，並配合其他功能部門的充分協助，提高人力資源管理效能，進而有效率地達成組織的目標 (陳孟謙，1998)。

二、對於人力資源管理活動，不同的學者有不同的分類，大致可歸納如下：

(一)人力資源管理的範圍區分為支援性活動（包括人力資源規劃、工作分析、績效評估等）與功能性活動（包括招募甄選、訓練發展、薪資福利、工作環境、勞資關係等）兩大類(Heneman，1989)。

(二)人力資源管理活動可分為「管理機能」的活動（包括計畫、組織、指揮、控制等），以及「作業機能」的活動（包括招募、任免、薪酬、考核、升遷等），管理機能屬於較高級主管的工作，作業機能屬於較低階層主管及人事幕僚人員的工作（陳定國，1990）。

(三)人力資源管理活動包括1.任用2.訓練發展3.績效評估4.報償5.組織文化 (Bamberger & Phillops，1991)。

(四)人力資源管理活動包括1.徵募與配置2.訓練與發展3.報償與激勵4.考核與前程管理5.法律環境 (Dessler，1991)。

(五)人力資源管理活動包括1.輸入控制2.行為控制3.產出控制(Snell，1992)。

(六) 人力資源管理活動包括1.任用2.員工發展3.薪資報償(Cardy，1995)。

(七)人力資源管理活動包括1.人員任用2.教育訓練3.人事考核4.薪資福利5.員工升遷 (黃帝綸，1996)。

(八)人力資源管理活動包括1.確保管理2.開發管理3.報償管理4.維持管理(黃英忠，1997)。

(九)人力資源管理活動包括1.任用2.訓練3.薪資4.績效評估(鄭如玟，1999)。

第二節 人力資源管理相關活動

由於不同的學者對於人力資源管理活動有不同的研究見解，故本研究綜合歸納各學者之研究，採用人力資源管理活動中之任用、訓練、薪酬福利、考核與前程規劃等五項構面及其內含變項，作為本研究探討之研究變數。

一、任用

Barney (1991) 的研究認為，企業必須擁有正面性、稀少性、不可模仿性、不可被替代性等四項特點，才能建立起持續性的競爭優勢。而Ulrich (1991) 的研究則相信，企業應努力在人力資源上增加上述四項特性，以增加企業的競爭力。而任用的目的就是希望工的本質與工作者的特質之間有良好的配合，使組織與個人都能獲得最大利益。因此個人與工作的契合可說是「任用」的前提。此外，從「人與情境契合」的觀點來看，個人的行為同時會受到人與情境二種因素影響，當人與情境之間的契合度愈高時，則人的正向行為愈可能發生，亦即組織的成員處於適才適所的位置。所以組織在任用人員時，除了必須考量其專業知識、技能與工作經驗外，尚必須注意員工個人的特質是否能契合整個組織的文化，使得人盡其才，個人潛能得以發揮，進而促使個人目標與組織目標相結合(何明勳，2000)。

Wanous (1978) 研究認為，個人能力與組織所需能力的配合，是屬於組織選人的傳統觀念，如果配合不好，則會影響組織績效；而個人的需要與組織增強這些需要的能力相配合，將會影響員工滿意與對組織的承諾。當個人進入組織後，無論是晉升、平調或是留在原職位上，個人與組織都須不斷思考配合的問題。

張火燦 (1993) 的研究認為，將工作分析、招募、遴選與安置列為「任用」的一連串活動，亦是任用過程的必要先決條件，其效果則可從任用的成效分析，包括雇用一個人要支出多少費用，應徵者從申請到安置需多少時間，自錄取到正式分派工作人員的比率、員工離職率、缺席率，員工與其主管的滿意程度，以及工作績效、工會的抗議活動與法律訴訟等分析得到。至於分析時，可針對整個過程，也可分段分析，可針對不同的招募方法或遴選工具來分析，亦可依不同職位類別來分析，透過分析的結果，則可作為任用參考。

二、訓練

許多資料顯示「訓練」已成為現代人力資源發展上不可或缺的一環，以美國為例，擁有有系統性訓練課程之企業超過90%(Goldstein, 1986)，而每年用在訓練相關總支出超過440 億美元(Carnevale & Gainer, 1986)；此外，人員訓練與發展亦更被多數企業認為是未來十年最重要之工作 (Goldstein et al., 1991)。

李大偉 (1993) 的研究認為，組織訓練通常可為組織帶來包括穩定人事、提昇人力素質、增進工作效率、確保產品品質、降低生產成本、提高經營績效、減少職業災害、擴大組織規模、增加員工溝通表達的機會、促進人際和諧、提高工作士氣等。

訓練是指與個人目前工作有關的學習 (Nadler, 1982) ; 訓練是一種組織的過程, 以維持既有的技術與才能, 或是獲得新的技術才能 (Pepper, 1992) ; 訓練是指為某項工作上的需要, 並針對既定目標, 所實施的一種行為上特定項目的教導活動, 其目的在使受訓練的人, 能立即勝任所交代的工作, 或者把本身的工作做得更好(譚仰光, 1980) 。事實證明, 員工訓練在組織中已愈來愈受到重視, 有效的員工訓練, 可增加組織競爭力, 並激勵組織成員達成組織目標(何明勳, 2000) 。

羅文基 (1988) 的研究指出, 組織訓練可達成適應科技與知識的變遷、引導個人潛能的充分發展、配合組織與工作的需要等三項功能。由此可知組織訓練的意義已由「增加改變員工的知識、技能、態度以勝任工作」演進到「訓練是組織達成目標的過程」。而Cascio (1991) 的研究指出, 一個嚴格的訓練至少須具備訓練需求的評估、訓練的規劃與執行、訓練成效的評估等三個階段。

(一)訓練需求的評估

訓練需求的評估可由組織分析 (組織分析基本上用來檢討全盤性的組織戰略, 而戰略的基本意義是指組織的目標及為達成的目的, 資源分配與組織結構的關係。例如在組織計畫成立新的部門時, 就應進行人員的培植與訓練。) 、職務分析 (職務分析即工作分析, 主要目的用以瞭解職務的工作內容、責任、性質以及員工應具備的條件, 亦即藉由工作說明書與工作規範, 來瞭解職務所需的訓練。) 、人員分析 (分析接受訓練人員的職務、資歷、學歷、年齡及工作資力等資料, 以確定應實施何種程度的課程內容, 做為訓練的基礎。) 等三方面來說明 (黃英忠, 1993) 。

(二)訓練的規劃與執行

訓練的規劃與執行主要包括訓練目標（訓練目標是企業透過訓練所想達到的結果，即將訓練計畫的內容、對象、方法加以整理、分類，以使企業的訓練計畫易於執行。）、訓練方針（訓練方針是指將訓練計畫具體化、重點化、系列化。而所謂具體化乃是指訓練的內容可直接用於工作場上；所謂重點化乃是指訓練的內容可明確說明訓練的重點所在；所謂系列化乃是指訓練的內容與訓練方法具一貫性與互相協調性關係。）、實施計畫（實施計畫是指將整個訓練的內容、對象、時間及方法加以明確劃分訂立出個別計畫。）及訓練方法（訓練方法是指將整個訓練的內容、對象，依實施計畫執行的步驟。）等項目（韓國能率協會，1976）。

莊財安（1991）的研究指出，基於訓練方法會直接影響訓練成效，且不同性質不同場合的訓練應用不同的方法。一般訓練大致可分為「在職訓練」、「職外訓練」、「自我啟發」及「其他」四類，各類定義及常方式如下：

1.在職訓練（on-the-job training；OJT）

在職訓練是指讓一個人以實際執行工作的方式學習其工作(Dessler，1994)。而「工作論調」和「見習」是最常的方式(Robbins，1992)。

2.職外訓練（off-the-job training；OFF-OJT）

職外訓練是指提供學員離開本身的工作環境，而從他處來瞭解本身的工作環境。「教室教學」、「影片教學」及「模擬演練」是較常見的方式（洪榮昭，1995）。其他尚有「個案研究」及「角色扮演」（Robbins，1992）。

3.自我啟發 (self-development training ; SDT)

自我啟發較常見的方式有「自行閱讀資料、書籍」(謝佳玲, 1997)。

4.其他如參加「演講」和「研討會」等方式(蔡菁菁, 1993)。

(三)訓練成效的評估

戴幼農(1994)的研究認為,訓練的最後階段是對於實施的成效進行評估,其意義是指在教育訓練過程中或教育訓練期滿,對於教學活動,按照一定的標準,作有系統的調查、分析及檢討,以經濟觀點,來研判教育訓練的價值與衡量組織的績效。張火燦(1996)的研究則認為,績效評估是一種過程,是組織用來衡量與評鑑員工某一時段工作表現,與協助員工的成長。評估的結果可作為薪酬、職務調整的依據,提供員工工作回饋,決定訓練的需求,用以改進工作與規劃生涯,及協助主管瞭解部屬等。因此,績效評估乃人力資源管理功能中,居整合性地位與角色的一種功能。具體而言,績效評估是協助重要關鍵工作進行的指標,強調未來導向,減少員工缺失及提昇員工工作能力。而王遐昌(1993)的研究則認為,組織內如建立良好的績效評估制度,則員工就會獲得包括:

(1)自己工作內容與努力的目標在那裏

(2)自己的工作應如何做

(3)自己做得不好自有主管與其檢討

(4)自己做好了自然會獲得應有的報償

(5)階段性工作做好了主管會與員工將其未來發展加以規劃並協助其實現等答案。

訓練評估的對象則可分為績效評估（即以訓練成果為評估項目，包括受訓者個人和對企業經營成果之貢獻的評估）與責任評估（即對負責訓練者之責任的評估）二部分（郭芳煜，1989），而評估基準則可以受者的反應水準、學習水準、行為水準及成果水準為主要項目，至於評估方法則可以問卷法（問卷法之作法為擬定意見調查項目，交受訓者以無記名方式填答，乃純粹就受訓之意見加以分析，以測定受訓者的反應水準。）、考試法（考試法之作法乃以面談、筆試或現場操作等方式，瞭解受訓者對所學理論、知識、技能及技術的熟悉程度，以測定受訓者的學習水準。）、人事考核法（人事考核法主要測定個人在執行職務上的行為變化，是一種比較長期觀點的測試方法，由受訓者直接上司考核受訓者在職務執行上的行為變化，加以研究、分析，以測定受訓者的行為水準。）及現場測定法和經營綜合評估法（現場測定法和經營綜合評估法主要係測定訓練對經營成果所產生直接的貢獻，如離職率降低、成本減少、效率改進、產品品質提高及員工士氣提昇等。）來評估接受訓練者（Kirkpatrick，1967）。

表 2-1 訓練評估基準

評估基準	評估內容	評估方法
反應水準	測定受訓者對訓練計畫的反應程度。	問卷法
學習水準	測定受訓者對訓練計畫內容的理論、知識、技能、技術的瞭解及熟悉程度。	考試法
行為水準	測定受訓者在實際在職務上的行為水準。	人事考核法
成果水準	測定訓練對經營成果所產生直接的貢獻，如離職率降低、成本減少、效率改進、產品品質提高及員工士氣提昇等。	現場測定法 經營綜合評估法

資源來源：Kirkpatrick(1967)

三、薪酬福利

員工以其智力、體力、時間等投入組織從事各種生產行為，其目的在於追求工作的報酬，以滿足基本生活的需要（何明勳，2000）。而所謂報酬一詞源自英文Salary（薪給）與Wage（工資）的通稱。一般而言，二者有所區別，前者係以期間為基礎的報酬，按週或月或年計算，支付對象為勞心者（一般稱為白領階級），支付領域則限於業務單位的行政機關或企業界；而後者則以實際工作數量來計算之報酬，支付對象為勞力者（一般稱為藍領階級），支付領域則限於生產單位的工廠。然而在生產已趨機械化與自動化的今日，工作人員往往必須同時應用智力與勞力，二者差異已難區分（黃英忠，1995）。

Michael & Frank (1982) 的研究，將廣義的薪酬制度(Compensation System)區分為內在報酬 (Intrinsic Compensation意指尊重、昇遷機會、工作環境等無法以金錢衡量的報酬) 與外在報酬 (Extrinsic Compensation 意指金錢性報酬，包括計時計件工資、薪俸、獎金、紅利、保險、退休金等) 二大類。而根據Ronen(1986) 的研究發現，外在報酬對工作滿足及留職意願的影響力，大於內在報酬的影響力。張火燦 (1996) 的研究，則將薪酬的組合分為基本薪資（包括本薪與津貼）、獎金、福利三部分，並隨著企業的經營週期產生不同的重點作用，如表2-2 所示。

表2-2 不同週期的薪酬作用 資料來源：張火燦(1996)

經營週期	重點作用
成立初期	重獎金以創造業績，基本薪資與福利居次要地位。
高成長期	仍重獎金以創造業績，基本薪資與福利居中間地位。
成熟期	獎金稍抑，基本薪資與福利逐漸提昇。
穩定期	高基本薪資與福利，獎金逐漸降低。
衰退期	設法降低基本薪資與福利。
復甦期	基本薪資降至中度水準，福利低度供應，恢復重獎金為主，以創造業績。

資酬理論又被稱薪資學說，主要理論包括生活費說、薪資基金說、剩餘請求說、邊際生產力說、生產效率說、薪資契約說、薪資勢力說等，說明如後：

(一)生活費說

生活費說又名生存說，由古典學派經濟學家Ricardo (1817)提出，Ricardo認為薪資是依照勞動者本身及家族必要之生活費所決定。由於此學說受「人口論」的影響，因此薪資如果超過生活費，將使勞工的生育率增加，造成勞動人口增加，勞動的市場價格下降，反之將使勞動的市場價格上升，所以Ricardo認為最好的方式是薪資與生活費相等。因此，此說又被稱為薪資鐵律。

(二)薪資基金說

薪資基金說是由英國經濟學家Miller (1837) 提出，Miller認為薪資的支付應依照其基金的多寡來決定，在各行業籌集資本中，用於支付薪資的款項是一定的，且勞動者的人數是一定的，所以一定數額的薪資基金除一定的勞動者人數，即得到平均薪資。

(三)剩餘請求說

剩餘請求說是由美國經濟學者Walker 提出，主要的論點在於駁斥薪資基金說，否定薪資是在資本總額中預先提撥，亦反對薪資和資本額成一定的比率，Walker認為薪資是企業主將生產上剩餘的總價值付給勞動者。

(四)邊際生產力說

邊際生產力說是由美國經濟學者Crak 提出，Crak認為薪資是與勞動者與生產力的相對照，Crak 假設在資本總額不變的前提下，勞動者的人數加，每人可擁有的資本將相對減少，因此每增加一單位的勞動而增加的生產量就會減少。

(五)生產效率說

生產效率說是由邊際生產力說改良而來，乃依據每位勞動者的生產效率而支付不同的薪資。

(六)薪資契約說

薪資契約說是美國學者Davison 所提出，Davison 認為薪資是依照勞資雙方之交涉結果來決定，依交涉的結果雙方訂定契約，企業主依契約內容支付薪資予勞動者。

(七)薪資勢力說

薪資勢力說是日本學者高田保馬所倡，高田保馬認為薪資是以勞動者的社會力量來決定的。

雖然有關薪酬的理論學說眾多，但最常提及的薪酬理論乃為公平理論（又稱社會比較理論），即當員工將自己的「薪酬 / 貢獻」比率與他人「薪酬 / 貢獻」比率進行比較時，若發現者相當則會產生薪酬公平感與滿足感；反之差異時則會產生薪酬不公平感與不滿足感，導致績效不彰、罷工、抱怨、怠工、離職、心理性退怯、心理健康不佳等不良後果（Lawler & Porter, 1963）。

根據Wallace & Fay (1988) 的研究指出，企業要消弭員工薪酬不公平感與不滿足感，可採取下列方法改善：

(一)薪酬公開：企業應將有關薪酬決策的訊息適度的開放。

(二)薪酬溝通：企業應將薪酬訊息傳達給員工外，並主動蒐集員工對薪酬的認知與偏好等資訊，以確保薪酬制度能有效滿足員工的需要。

(三)員工參與：為提高員工對薪酬制度的評價與信任，企業應適度地接納員工的意見並讓員工參與薪酬制度的規劃。

(四)員工申訴：企業應建立起正式的申訴管道，讓員工對薪酬制度的建議與不滿能透過申訴管道予以抒發。

四、考核

考核是指評價個人，以獲得客觀的人事決策的程序，而考核最常見的用途，主要提供作為升遷加薪的依據及提供幹部與下屬共同檢討的機會。它提供了對員工的回饋，並且說明了組織如何看待員工的表現，經由考核，也可以看出是否有訓練和發展的需要，同時也指出了員工目前的技能和能力是否不足，進而發展補救的計畫，是人力資源規劃、引導、升遷、調職、以及中止雇用等決策的相關投入資訊，屬於人力資源管理活動中非常重要的一項作法（王秉鈞，1995）。

根據Dessler (1991) 的研究指出，績效考核的工作則可由直接上司、同僚、成立委員會來執行及自我考核等，而績效考核的工具具有圖表評分尺度法、配對比較法、目標管理法、重大事件法、行為定位評等法。

(一)圖表評分尺度法：是指列出一組影響員工績效的因素，如工作知識、工作質量、參與度、忠誠度及主動性等，由考核者針對各項因素，分別在一個尺度上予以評等（通常分為五等）。

(二)配對比較法：是指考核者將每一位員工與組織中其他員工相互比較，在完成所有的配對比較後，根據每一位員得到的較佳次數，再進行評等。

(三)目標管理法：是指考核者以員工是否完成某些特定目標作為評估依據，而這些目標對於工作順利完成是相當重要的。

(四)重大事件法：是指考核者寫下員工做了那些有效或無效的事，提供組織評等。

(五)行為定位評等法：是指考核者根據某些項目，在一個數量尺度上為員工評等，而這些項目是指員工工作上的實際行為。

有效的考核，也就是員工認為考核是公平的，認為管理者是公正真誠的，並且認為氣氛是相當建設性的。如此，會使員工懷著樂觀的心情接受考核結果，從而得知那些表現需要改善，並且下定決心改進缺失（王秉鈞，1995）。

五、前程規劃

注重員工的前程規劃會使管理當局在人力資源上採取長遠的眼光，而對員工有效的前程規劃，可以確保組織得到所需要的才能(王秉鈞，1995)。

盧美月（1998）的研究發現，讓幹部知道前程規劃在其整個工作前生涯所佔的重要與必要性，甚或許以回任母公司晉升之承諾，將可更加激勵員工對母公司的認同與投入。鄭如玟（1999）的研究則發現，回母公司升遷對員工的士氣和激勵都有所影響。

Naumann（1993）以Mowday et al.等人所編製的量表、問卷結合自編的前程規劃為研究工具，針對香港、南韓、台灣、大陸、新加坡等國家地區外派人員進行調查，結果發現對前程規劃的認知與組織承諾有正相關。

表2-3最佳的人力資源管理制度

研究者	內容
Freund & Epstein (1984)	工作擴大化、工作輪調、工作設計、正式訓練、私人化工作時間、建議系統、品管圈、藍領工人薪資、態度調查、生產團隊、勞資會議、團隊生產力獎金、利潤分享、認購股票計畫
Arthur (1992)	工作豐富化、員工參與、正式申訴系統、資訊分享、高技能工作、自主團隊、密集的訓練、大量的福利、高薪資、按時支薪、股票分享
Peffer (1994)	工作保障、選擇性招募、高薪資、激勵薪資、員工自主、資訊分享、參與、授權、團隊工作設計、訓練與技能發展、工作輪調、跨功能訓練、公平對待、壓縮薪資級距、內部陞階
Huselid (1995)	人格甄選、績效評估、激勵性報償、工作設計、申訴系統、資訊分享、有效甄選、訓練時數、陞階準則
MacDuffie (1995)	工作團隊、解決問題團體、員工建議、工作輪調、分權、甄選與雇用、激勵性薪資報償、角色差異、新進員工訓練、內部員工訓練

資料來源：Youndt et al.(1996)

第三節 大陸台商人力資源管理

許多台商在赴大陸投資，主要考慮的因素之一乃是廉價的勞動力和同文同種的生活習性。由於大陸長期處於匱乏、對外封閉、集權統治與鬥爭，造成重地方色彩、派系、乞求自足的文化特色。

在政治經濟方面，大陸雖已開始致力經濟的改革開放，但在政治上對企業仍有各種程度的控制與高級幹部的人事介入。

另外在社會福利方面，大陸對外資企業規定必須在實得工資外，必須加計許多其他支出，例如：員工的日常勞保福利費、養老儲蓄津貼、日常教育經費、醫療經費、副食補貼、住房補貼、工會經費等。並且有許多員工下崗前，長期任職於國營企業，發展出的大鍋飯、鐵飯碗的心理，工作效率亦較低落。因此，除了工資成本較低外，上述的條件都是台商在衡量單位勞動力時所不容忽視的因素。

進入大陸投資，除了少數台籍幹部外，絕大部分的人力皆需要在當地招募，因此必須對相關的法令有某種程度的認識。而與外資企業人力資源管理活動相關的法規散見於以下法律條文之中：「外資企業法暨實施細則」、「中外合作經營企業法」、「中外合資經營企業暨其實施條例」、「國務院關於鼓勵外商投資規定」、「中外合資經營企業勞動管理暨其實施辦法」、「關於進一步落實外商投資企業用人自主權意見的通知」、「關於外商投資企業用人自主權和職工工資、保險福利費用的規定」、「外商投資企業勞動管理規定」、「勞動法」等。由此可見，台商在大陸人力資源管理受法律制約的力量，不容忽視。

而其中更以「勞動法」為主要，其相關內容如下：

- (1)設定勞動合同與集體合同
- (2)規定工作之作息時間與假日
- (3)工資按勞分配以及最低工資保障制度
- (4)勞動安全衛生管理
- (5)職工及未成年之特殊保護
- (6)規範社會保險與福利
- (7)制訂勞資爭議處理程序
- (8)勞動行政監督與管理。

因此本研究對於台商大陸分支機構之人力資源管理，將分為員工招募、甄選、任用、教育訓練、薪資制度、員工福利及勞資關係等來探討。

壹、招募、遴選與任用

一、招募

根據「台商在大陸投資製造業勞資關係之調查研究」(高長等人，1995)之研究顯示，大陸台商招募員工時，絕大多數採自行公開招考方式，除此之外，也有透過當地勞動服務公司、當地人才交流中心招聘、公司內部員工介紹、直接向學校整批招聘或由勞動行政部門推薦和合資中方推薦聘用等。公開招募的方式一般是企業自行在工廠門口張貼公告，在報紙上刊登廣告，應徵者自我推薦，也有親友或在職員工推薦，通常都經過面試等甄選過程確定。員工來源方面，台商多傾向雇用內陸省分或外地來的員工。

在當地法規方面，對於企業職工的招募，有四項主要的原則(黃同圳，1995)應當遵循：

1.通過考試，擇優錄用原則

合營企業職工，或由企業所在地的企業主管部門、勞動管理部門推薦，或者經勞動部門同意後由合營企業自行招收，都需由合營企業進行考試，擇優錄用。

2.三先三後原則

外商投資企業招工應遵循先城鎮後農村、先本地後外地、先本省後外省的原則，該規定具體呈現大陸勞動市場欠缺流動性的特質。外商投資企業所需技術供人和經營管理人員，在企業所在市或縣無法解決的，可到省內其他地區招用，在本省、自治區、直轄市範圍那無法招募到職工的，經所在省級勞動部確認，則可以跨省(市、區)招聘。

3.嚴禁招用未滿十六週歲的未成年及在校學生原則

4.要求簽訂勞動合同的原則

為了明確勞動者和用人單位雙方的權利和義務，以避免雙方勞動關係難以確定時所發生的糾紛。

二、遴選

根據「台商在大陸投資製造業勞資關係之調查研究」(高長等人，1995)之研究顯示，台商招募大陸勞工的甄選條件，大都著重在學歷及品德兩方面，其次是技術能力、身體狀況等，工作經驗、性別、省籍等因素就較不受重視。

三、任用

大部分台商和員工簽訂勞動合同的比例不高，試用期多半3-6 個月，而在員工的任用政策上，大都避免任用來自同一地區的人員，這是因為同一地區人數過多，容易造成管理問題。此外，中上階層管理幹部，也避免任用廠區所在地的人員擔任，並輔以明確的員工規範、賞罰分明的管理方式，這樣可以改變員工所產生的陋習行為，讓員工的行為模式漸漸習慣企業的要求。

貳、教育訓練

根據「台商在大陸投資製造業勞資關係之調查研究」(高長等人，1995)之研究顯示，台商對於員工的訓練主要著重「崗位加強培訓、工作輪調」，即與本身工作相關的職業訓練；然而實施「幹部養成培訓」和「第二技能或專長養成培訓」者並不普遍。而台商在大陸招募員工、任用時通常需要在觀念、技術、生活和安全衛生等幾個層面施以訓練，並且都有培養當地人才成為管理幹部的計畫，培育的方式通常採取「由資深幹部進行指導訓練」和「由母公司選派專業人員培養」為主，其他常被採用的方式還有「工作輪流調動」、「委託訓練機構進行訓練」或「出國受訓」等方式。

參、薪資福利

大陸地區所謂的薪資福利，又稱為「勞動報酬」，是由工資、勞動保險、職工福利及津貼和補貼等幾個部分所組成。

一、工資

工資是根據勞動者提供的勞務數量及品質，按事先規定標準，以貨幣方式給予，是薪資的主要形式。而為了符合外商投資企業職工工資分配的法令規定，大陸台商在薪資辦法上必須符合以下原則(黃同圳，1995)：

1. 按勞分配原則

「中外合資經營企業法實施條例」第九十三條規定：「合營企業的工資、獎勵制度必須符合按勞分配、多勞多得的原則。」傳統上的「勞」是指勞動量，但外資企業的「按勞分配」原則卻有別於傳統的馬克思理論意涵，指的是勞動效益，實行「多效益多得，少效益少得，無效益無得」的觀念，這使得企業在支付職工加班和超時工資時，可以激勵職工產生效益，有助於企業的經營。

2. 外商投資企業工資分配自主權原則

為了保障外商投資企業對工資分配的自主權，對外商投資企業中方職工工資原則上，並不予以全盤操控，於是除了最低工資法規表現較高程度的強制性外，一般而言，仍賦予外資企業較大的自主權。

3. 透過法令決定一定之工資水平

為了避免中方職工向外商投資企業提供勞務時受到剝削，另一方面也由於原先的就業保障及福利津貼待遇相對減低，因而制訂法律強制規定「外商投資企業職工的工資水平」。在以往，國務院、國家勞動部、各地方政府對外商投資企業的工資水平，都要求比當地同行業條件相近的國營企業工資水平高百分之二十至五十。不過現行規定，則會考慮企業生產經營特點與經濟效益，來決定工資水平和分配形式。

4. 規定職工最低工資標準

外商投資企業職工工資原屬於協議工資，依法由勞雇雙方，經由勞動合同的訂定而確立的。不過在社會主義制度下，為防止勞動者受外商投資企業經濟上的剝削，而有法定最低工資標準，以貫徹勞動保護精神。因此，當企業違反當地最低工資標準的規定，除得由勞動行政部門責令其支付勞動者的工資報酬、經濟補償外，並可以責令支付補償金。

5. 國家實行工資基金管理制

外商投資企業，只能在一個銀行設立工資基金專戶，凡按照國家統計局關於工資總額組成範圍規定項下的支出，都必須在工資基金帳戶列支，由開戶銀行監督支付，並接受所在地區勞動部門的監督和檢查。

二、勞動保險

「中外合資經營企業勞動管理規定」第十一條規定合營企業必須按照國營企業標準，支付中方職工勞動保險、醫療費用。「實施辦法」第十四條規定：合營企業職工的勞動保險和福利待遇，按照我國政府對國營企業的有關規定執行。在「勞動法」第七十三條規定：勞動者在下列情形下，依法享受社會保險待遇：(1)退休；(2)患病、負傷；(3)因工傷殘或患職業病；(4)失業；(5)生育。為保障員工的生活，目前大陸實行許多保險制度，例如養老保險、醫療保險、失業保險、工傷保險及生育保險等，並由政府立法強制實施，強制繳交規定的費率。因此在大陸投資的台商薪資費用，就廣義而言，尚包括上述的支出項目，也就是企業實際負擔的人工成本。

三、職工福利、津貼和補貼

根據外商投資企業相關法規之規定，三資企業應比照國有企業職工的福利待遇標準，辦理職工福利事業。而國有企業的福利待遇項目，目前一般包括：食堂、宿舍職工子女托幼補助費、探親交通費、房租補貼、冬季取暖費等數十項福利待遇。至於福利待遇的經費來源，均由企業成本中提撥福利費用，及自稅後利潤中提撥福利基金來支援。

所謂的津貼是補償生產條件方面，乃是補償職工特殊或額外的勞動消耗和因其他特殊原因而支付職工的費用，例如：職務津貼、全勤津貼、伙食津貼等；所謂的補貼是彌補生活開支方面，通常和工作職務無直接關係，比方為了保證職工的工資水平不受物價上漲或變動影響而支付的費用，例如：物價補貼、糧食補貼、副食補貼等。

由以上得知。在薪資制度的建立方面，大陸台商通常有以下幾點的考量：

1.建立用人費用觀念。不論負責營運責任的高階幹部是由台商或中方擔任，經由董事會訂定用人費用比例，有效控制薪資費用，建立以貢獻度為報酬的薪資理念。而在薪資結構上，應保留相當比例的金額作為績效獎金。

2.薪資管理、發放辦法皆有書面為之，最好能夠在勞動合同內明訂，讓員工有規則可循、避免糾紛。

3.福利項目的訂定，台商應本著合則兩利以及雙贏的策略，根據當地市場行情與政府規定，在企業能夠負擔的範圍內，明訂各項福利項目。

4.薪資發放日期固定，且績效目標的訂定需以短期為主，原因是大陸員工較重視短期的報酬。

5.善加運用結構工資，保留固定百分比之變動部分，一方面可以依此訂立獎金計畫，提高生產效率；另一方面對於提撥各種費用時，可以採基本工資總額提撥，減低企業人事成本。

肆、績效評估

績效評估分別從試用考核、平時考核及年終考核等階段執行。試用考核著重於出勤狀況、學習態度與學習結果等方面；平時考核著重出勤狀況、考核工作績效或表現；年終考核除出勤狀況外，也對於工作態度、工作績效、群體關係、發展潛力、管理能力等做綜合性評核(徐政雄，2000)。

伍、勞資關係

「勞動法」第七十七條規定用人單位與勞動者發生爭議，當事人可以依法申請調解、仲裁、提起訴訟，也可以協商解決，調解原則適用於仲裁和訴訟程序。目前外商投資企業勞動爭議範圍相當廣泛，舉凡招工錄用的爭議、簽訂勞動合同的爭議、對工資、獎金發放、津貼待遇所發生的爭議、關於工作調動、管理不當、開除的爭議、在工作時間、加班加點、產假與探親假期的爭議等。

至於台資企業最常發生的勞資糾紛，以勞動合同、聘僱或解雇最多，其次是對管理方式所形成之爭議，再其次為休息、休假、及請假等工作時間方面，接下來才是工資福利方面。而解決方式，主要採取內部協調之方式解決，尋求地方政府勞動管理部門仲裁者相當少，主要原因是當地的勞動仲裁單位為勞動局管轄，地方保護色彩嚴重，台商常因此吃了暗虧。

第四節、工作滿足

工作滿足(job satisfaction)又譯為工作滿意度，係員工對其工作環境所產生的實際心理感受。過去常以需求實現的觀點來研究工作滿足程度，以探討工作所提供的回饋是否能符合員工心理及生理的需求程度來測量工作滿足(Porter, 1962)。

工作滿足(Job Satisfaction)這一概念最早由Hoppock 於1935 年提出，Hoppock 認為工作滿足是工作者心理和心理對環境因素的滿足感覺，也就是工作者對工作情境的主觀反應。Robbins(1998)認為工作滿意代表員工對工作所抱持的一般性態度，滿意度越高，則員工對工作抱持愈正面的態度。

所謂的態度是指個人的反應傾向，這包含認知、情感及意向，認知是個人帶有評價意味的描述，如：對某事務的認識與理解、贊成或反對，情感是指個人的喜好、厭惡等情感性的反應，意向是指個人的行為傾向，由上述可知，工作滿意的測量，即是測量個人對於工作的態度。而Weiss et al.(1973)對於工作滿足定義的主要概念是將影響工作滿足的各項因素，依員工是否可以自行控制，分為：

一、內在滿足

與工作本身有關，以個人對於所執行工作的感覺，衡量工作者對於目前工作的活動性、獨立性、創造性、變化性、運用能力的機會、工作上職權的大小、工作所能給予的成就感、責任感、工作的穩定性、安全感、工作對社會的服務性，在社會上的地位以及所做工作的道德價值方面感到滿意的程度。

二、外在滿足

個人對於目前工作的升遷性、所得報酬與讚賞、公司政策與實施方式、技術上的督導、以及人際關係的好壞各方面，與工作內容本身無關的各方面滿意程度。

三、整體滿足

個人對於工作環境設備、與同儕的關係以及工作的內在、外在滿意度層面感覺到滿足的程度，及內在滿足與外在滿足的總和。自從Hoppock 提出工作滿足後，工作滿足即為爭相探討的課程，而有關於工作滿足的定義繁多，由於各學者研究的對象不同，依據的理論架構有別，對於工作滿足的定義亦不相同，茲將各學者對工作滿足的看法研究整理如表2-4 所示：

表2-4國內外學者對工作滿足的定義彙整表

學者/ (年代)	工作滿足之定義
Hoppock (1935)	工作滿足乃是一整體性事務，表示一個心理狀態的概念，學者認為工作者的工作滿足，可徵詢工作者對於工作感到滿意的程度，而不須分割幾個不同的構面來衡量。
Tannenbaum (1958)	工作滿足是指個體對工作滿意的程度。
Gouldner (1959)	學者認為如果了解工作情境中的行為，不能僅分析組織的特徵，因為員工將其年齡、性別、種族、宗教與階級背景等有關的潛在角色帶入工作的情境中，並據以解釋情境。
Vroom (1964)	工作滿足是員工對其目前工作角色的感受或情緒反應。
Porter&Lawler (1968)	在工作環境中，一個人之實得與應得報酬差距越小，其滿意程度越大。
Blum&Naylor (1968)	工作滿足是員工對工作及有關的因素與生活等，所持不同態度的結果。
Smith,Kendall,&Huli (1969)	工作滿足是員工對其工作的感受、感覺或情感的反應。
Cambell (1970)	工作滿足是員工對其工作或工作某些特定層面，正向或負向態度的感覺，是個人一種內在心理狀態。
Dunn&Stephen(1972)	工作滿足為工作者對整個工作情境反應的一種感受，此一感受來自於個人希望自工作中獲得的與實際所經驗的差距。
Porter&Lawer (1973)	工作滿足的程度是一個人在工作中實際獲得與他所認為應該獲得的差距。
Hackman&Oldham (1976)	工作滿足是評估自己工作或工作經驗，所產生的一種愉快與積極的情緒狀態。
Locke (1976)	工作滿足是個人從工作中獲得的愉悅感。

Davis (1977)	工作滿足是員工對其工作喜好或不喜好的程度。
Waxely&Yukl (1977)	工作滿足是指一個人對工作各個層面的感受或評價。
McCormick&Ilgen (1980)	工作滿足是視個人期望的標準與工作實際所得的差距而定。
Dessler (1980)	工作滿足是指個人健康、安全、成長、關係、自尊等需求，從工作或工作結果中獲得滿足的程度。
吳靜吉、潘養源、丁興祥 (1980)	工作滿足最簡單的定義是指工作者認為，期望獲得的滿足和實際獲得的滿足程度差距的總和。
Cheney (1984)	工作滿足是指工作所提供的目標、價值、回饋等因素之間相容的程度。
Seal&Knight (1988)	工作滿足是指工作者對其工作本身的一種情緒、情意或評價上的整體反應。
許士軍 (1993)	將工作滿足的概念作一般性的解釋，將工作滿足認為只是一個單一的概念，工作者將不同構面的滿足予以平衡，形成集體的滿足。
Spector (1997)	工作滿足是指個人對他的工作與工作的其他面向的感覺。
Bussing et al. (1999)	工作滿足乃基於渴望、需求、動機與對工作環境的感受，亦即工作者對他本身工作所持有的一種穩定滿足或內在不滿足。

資料來源：修改自余慶華、尤雪娥(2001)，陳宏光、甘水美(2002)

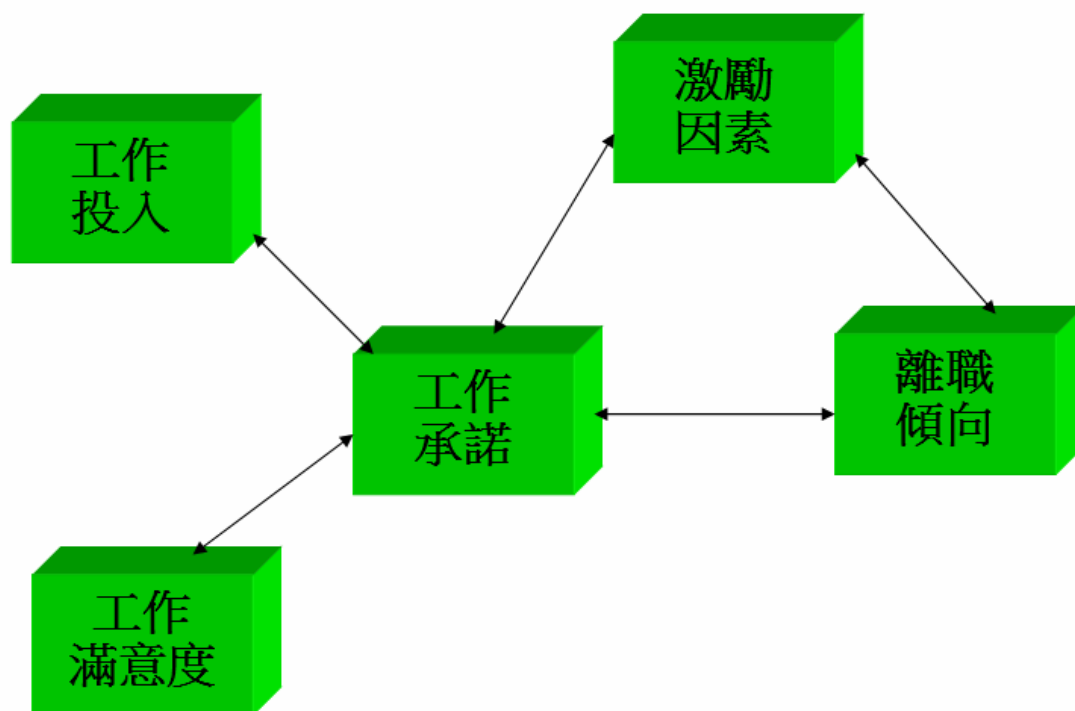
由於工作滿足的定義相當多，各研究學者對工作滿足之觀點也稍有不同，但其基本的精神為：工作者對於工作所產生的感覺或感受。

第三章、研究方法及步驟

第一節、研究架構

由前述的研究動機、目的及文獻探討可知，員工對公司的組織承諾受許多因素的影響，故本研究將探討員工對公司的組織承諾是否受到工作投入與工作滿足之影響，其次，可進一步了解是否可以透過工作投入與工作滿足對員工的組織承諾之產生影響。故本研究之研究架構如圖3-1

圖3-1



第二節、研究變數操作性定義

一、工作滿意變數

本研究根據員工對各工作滿意構面之重要性的認知和對需求的滿足與否的感受，來界定員工的工作滿意程度，其研究構面區分工作本身、工作環境、主管領導、人際關係、薪資福利、升遷考核、社會地位等七個構面，每個問題皆詢問其所認知的重要性及感受的滿意程度，而員工滿意的計算便是採用重要性與滿意度乘積和的方式代表之，並採用李克五點量表進行員工滿意程度之測量。

(一) 工作本身：

許多研究發現，工作內容越富於變化，所做的重複性越少，自主性越強，則工作者的滿意度越高（江永森，1986）。同時員工也會受『工作本身是否會帶來成就感』、『有否應用及增加自己的之事與獨立思考的能力』，及『自己工作的成果是否會受到肯定回饋』等因素的影響（邱淑媛，1993）。此外，工作本身的自主性、回饋性、合作性、完整性與變化性等皆與工作滿意有關（潘扶德，1994）。因此，本研究所界定之『工作本身』構面，乃是員工對於現任職務本身能展現從事工作的理想與抱負、發揮才能與專長等方向所知覺的重要與滿意程度。包括工作能發揮自己理想與抱負、工作本身獲得成就感、可以從工作中學習到東西、工作能夠符合專長與才能等。

(二) 工作環境

不良的工作環境容易使員工產生心理及生理的疲倦，因而導致工作效率低落，進而影響工作上的情緒、工作適應等。因此，員工相當重視工作環境(邱淑媛，1993)。另外，一項對新進圖書館員的調查中亦發現，欠佳的工作環境是影響工作滿意的重要因素之一(Robert, 1973)。因此，本研究所界定之『工作環境』構面，乃是員工對於其服務單位設備環境之整體直覺感受程度。包括工作環境、公司所提供的行政支援、工作時數等。

(三) 主管領導

主管的領導方式與他和部署之關係及容易影響一般員工的工作滿足，上司對下屬採取關還接納程度、協助下屬解決困難，此足以激勵員工的工作士氣與生產效率(楊國樞，1977)。同時上級長官的領導方式亦會影響員工對工作滿意的之決(王慧敏，1988)。因此，本研究所界定之『主管領導』構面，乃是員工對於上司的領導方式所知覺到的滿意程度，包括主管的領導風格、主管處理員工糾紛的能力、主管分配工作的公平性等。

(四) 人際關係

工作之人際關係的滿意與否是員工最為重視的關鍵所在(邱淑媛，1993)，工作職場好的人際關係將有助於員工滿意的提升，例如某研究即發現工廠青年最重視與上司之從屬關係及同事間的友誼。因此，本研究所界定之『人際關係』構面，乃是指員工對於工作中人際關係所知覺到的滿意程度，包括工作同仁之間相處氣氛融洽、工作同仁在工作上的互相支援

(五) 薪資福利

研究顯示，員工將薪資視為一項非常重要的工作屬性(陳文俊，1989)，不但能激勵工作表現，同時對薪資的不滿往往會引起不良的工作反應，如影響工作績效、造成怠工、缺勤與工作不滿等(Lawler, 1971)。另外，對薪資的不滿意是引起離職意願的重要因素(樊景立，1978)。而在許多不同情境的研究中也發現，薪資的多寡與工作滿意呈現正相關(Porter & Lawler, 1965)，亦有學者發現即使薪資相同的工作者，亦可能感受到不同的工作滿足(Adams, 1963)。而Fournet et al.(1966)更發現薪資與工作滿意之關係會受年齡職業地位及學歷等因素的影響。因此，本研究所界定之『薪資福利』構面，乃是指員工對目前職務所能獲得薪資福利與報酬的知覺情況，包括薪資水準、公司的福利措施、擁有培訓機會等。

(六) 升遷考核

許多研究顯示出，升遷帶來更多的薪資，更高的『社會地位』，以及更多自我表現機會等等，使得升遷和工作滿意成正相關(Sirota, 1959)，但也有學者認為升遷與工作滿意的關係，視當時狀況而定因個人對升遷反映的價值觀不同。因此，本研究所界定之『升遷考核』構面，乃是指員工對其工作本身升遷及考核等的知覺滿意程度，包括升遷的公平性、考核的公平性、從工作中看得到前途等。

(七) 社會地位

由工作中所獲得的社會地位，對於員工來說亦為其工作滿足的來源之一，透過社會地位的顯示與提高，使員工增進其自身之工作滿足。因此，本研究所界定之『薪資福利』構面，乃是指員工對目前職務獲得尊重。

二、工作投入變數

本研究之所指的工作投入分為工作承諾及工作意願兩構面來探討，其說明如下：

(一) 工作承諾：工作投入為個人面對工作與從事工作時之內在的心理狀況與外顯行為的態度，不盡是心裡知覺工作的價值與重要性，亦包含行為層面此為工作承諾。

(二) 工作意願：工作投入不只是個人特質，而是個人特質與組織情境兩者互相影響而形成的結果，此為工作意願。

三、組織承諾變數

本研究組織承諾的探討是根據Mowday、Steers & Porter(1982)對組織承諾之定義，所發展出來的組織承諾問卷，並配合本研究修改，再經過前測而設計成本研究之組織承諾問卷，共區分為努力承諾、認同承諾及留職承諾三個子構面。

(1) 努力承諾：指員工能關心組織發展，並為組織發揮所能。

(2) 認同承諾：指員工贊同公司政策，並願意更加努力追求公司更佳績效。

(3) 留職承諾：指員工具有強烈維持組織成員身份的慾望。

四、離職傾向變數

本研究主要的是以Miller(1997)對離職傾向的定義，是指離開目前的工作與找尋其他工作機會傾向的總體表現或態度。亦即，指離開目前任職公司與找尋工作機會之意圖。

第三節、研究假設

根據上述研究架構，本研究採取問卷調查法，從文獻探討之結果與研究之目的，提出下列主要的研究假設：

- H1：工作投入與工作承諾有顯著相關
- H2：工作滿意度與工作承諾有顯著相關
- H3：工作承諾與離職傾向有顯著相關
- H4：激勵因素與工作承諾有顯著相關
- H5：激勵因素與離職傾向有顯著相關

第四節、研究工具

本研究首先採用文獻探討的研究方法，蒐集國內外相關論文、期刊及研討會資料，以建構本研究之理論基礎與問卷內容，並於七月份(2008)期間，排定日程，分別與企業內各階層之管理者進行訪談，而後透過對各階層管理者訪談的內容，進行問卷的修正，而本研究主要蒐集資料乃是採用問卷調查方式。

一、問卷設計

本研究採取結構式問卷進行調查，內容包括基本資料、影響工作滿意的重要因素及受測者對該因素之滿意程度，及受測員工的工作士氣，其中工作滿意共27 個因素，同時詢問受測者認為該因素對影響工作滿意的重要與滿意程度。測量方式採用李克五點尺度法量表衡量之，即將重要性分為五分，5 為非常同意，1 為非常不同意；滿意度亦分為五分，5 為非常同意，1 為非常不同意。

二、研究對象

以中國廣東省萬興無機顏料股份有限公司之生產部門為研究對象作調查，共計有七十人。

三、調查方式

本研究採普查之問卷調查方式進行，以蒐集資料。

四、問卷預試

約以調查生產部門員工百分之九十進行預試，以瞭解問卷題項之內部一致性，再視成效結果調整問卷內容，此項預試於二〇〇八年七月二十四日進行，受測人員共計七十名（包括課長、組長、一般員工），並於隔週與企業領導者研究問卷內容設計有無修正需要，經確認後於八月初配合該公司內部活動發放問卷。

五、問卷資料蒐集

本研究實證資料的取得，主要經由三廠四課各課長協助研究者於現場分發，並立刻填寫統一回收，除值班成員及請假員工外，問卷全部都回收完畢。

六、調查時間

本問卷自2008 年07月27日至07月30日進行發放，當天進行回收。

七、問卷回收

由於問卷採用自由繳交方式，雖然總共發放問卷70 份，但是實際回收問卷份數為60 份，回收率達到85.7 %，經過問卷填答缺漏之篩選後，填答不全者共計有10份，其餘50份為有效問卷，因此，有效回收率為71.4%。

第五節、資料統計分析方法

一、 敘述性統計分析

本分析是針對個別變數或因素，說明各變數或因素之次數分配、百分比、平均數、標準差等，以敘述資料類別、特性及分配比例等情況。

二、 變異數分析 (Analysis of Variance , ANOVA)

變異數分析是用來檢定二個以上樣本平均數的差異。所以為了解個人屬性變項對工作投入、工作滿足、組織承諾與離職傾向等構面因素的差異性，本研究以變異數分析的統計方法來探討各主要構面因素平均數的差異性，再利用Duncan 多重全距檢定法以對此差異性進行比較，檢定哪些群組存在顯著性差異。

所以本研究以典型相關分析方法來探討各主要構面因素間的相關度。

第四章 個案公司

第一節 公司簡介

廣東萬興無機顏料股份有限公司是由具有二十多年陶瓷界發展經驗的台灣萬興股份有限公司投資設立，以1993年4月成立于珠江三角洲一個人傑地靈的城鎮-南海區里水鎮，迄今已有多年的歷史。

廣東萬興無機顏料股份有限公司全部用國外進口生產設備，引進國外先進的生產工藝結合萬興股份有限公司的二十多年技術經驗，專業從事生產高品質的陶瓷色料、熔堤、成釉以及相關陶瓷原料。

“品質、服務、技術”是萬興公司多年以來的服務宗旨，高品質、穩定的產品，完善的售前、售後務是企業的生存和發展之根本，基于此，萬興公司在1997年成為同行業率先通過ISO9002的陶瓷色料生產廠家，多年來，萬興公司從採購、工藝、生產、管理、銷等各種環節始終一如繼往的貫徹ISO精神。2002年4月萬興公司又順利通過改版ISO9001：2000版並建立了完善的質量管理體系，現萬興人又有新目標，結合科技與環保，于2004年4月萬興公又率通過ISO14001國際環認證，萬興公司將不斷接受挑戰，向世界一流企業方向邁進。

第二節 選用育留

招募方式：人才市場現場招聘、網路招聘

錄用方式：管理部審查相關證件並面試、人事部門主管面試、筆試、審查

培訓方式：

職前培訓：

- 1、公司簡介及人事管理規章的講解
- 2、安全意識，公司安全及注意事項
- 3、作業規定及工作要求的說明

在職培訓：員工應不斷研究學習本職能，各級主管應因材施教，以求精進。

專業培訓：

- 1、挑選優秀幹部接受職業培訓
- 2、專家學者到公司專題演講

第三節SWOT分析

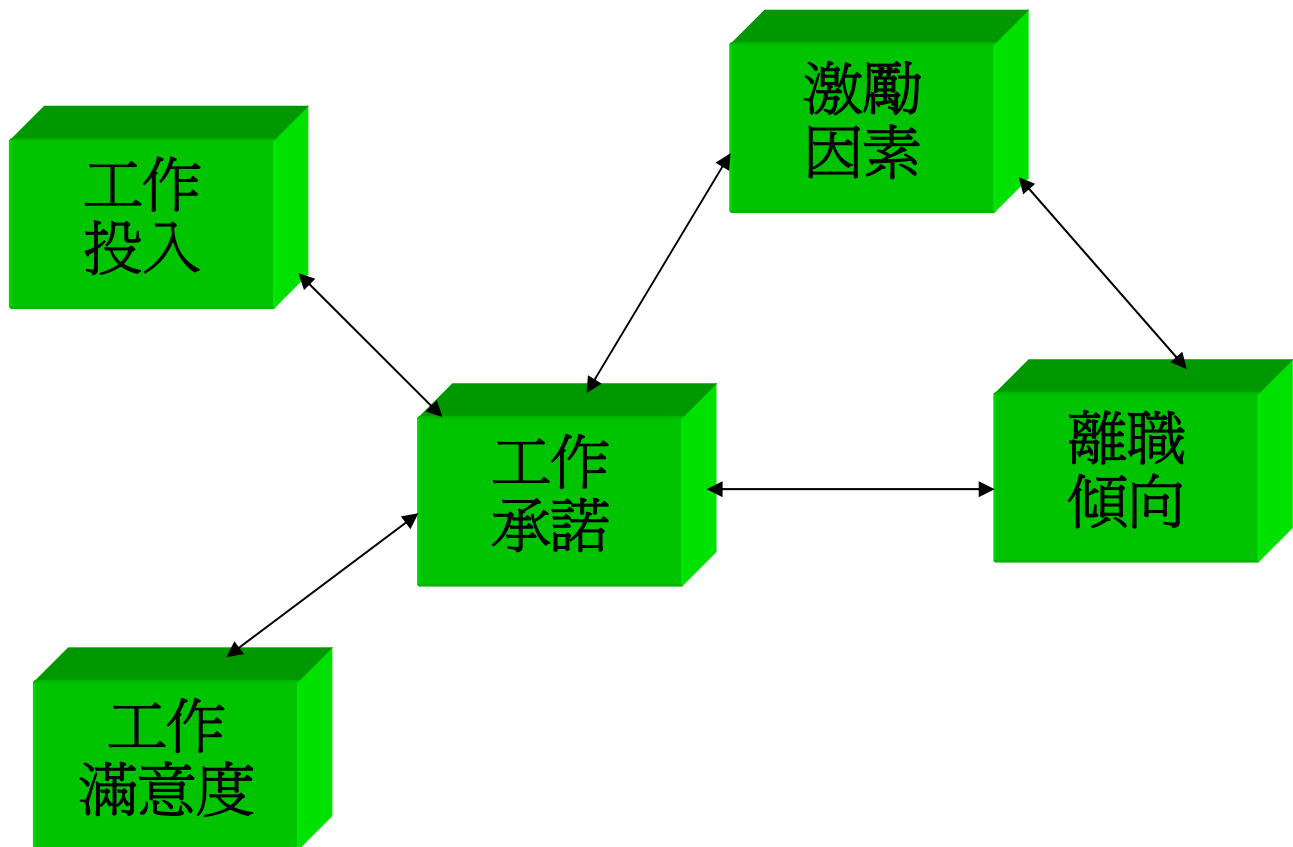
優勢 Strength	劣勢 Weakness
企業形象優良 招募容易 人力成本低	老鳥欺負菜鳥 技術外流 教育程度低
機會 Opportunity	威脅 Threat
現況人才水準提昇 易發掘人才	人才外流 員工自我意識高

SWOT交叉分析

SO 策略 (利用外部機會強化內部優勢)	WO 策略 (利用外部機會削減內部弱勢)
到校園進行企業徵才	汰舊換新 加強公司規定(詳細說明)
ST 策略 (發揮內部優勢規避外部威脅)	WT 策略 (削減外部威脅與內部弱勢)
對員工進行思想改造 公司內部重整	改善人力資源規劃 提高教育水準

第四節 研究架構圖

如圖3-1



研究假設

- H1：工作投入與工作承諾有顯著相關
- H2：工作滿意度與工作承諾有顯著相關
- H3：工作承諾與離職傾向有顯著相關
- H4：激勵因素與工作承諾有顯著相關
- H5：激勵因素與離職傾向有顯著相關

工作投入與工作承諾是否有顯著相關(1)

註解

建立的輸出		13-DEC-2008 00:27:19
說明		
輸入	資料	C:\Documents and Settings\Administrator\桌面\複製 -0809.sav
	過濾	<無>
	加權	<無>
	分割檔	<無>
	目前啓用的資料檔中之橫列 N	50
遺漏值處理	遺漏的定義	使用者定義的遺漏值將被視為遺漏。
	使用的觀察值	-對變數的統計量都是以該對變數具有效資料的所有觀察值為準。
語法		CORRELATIONS /VARIABLES=A平均數 C平均數 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE .
資源	經過的時間	0:00:00.31

相關

		A平均數	C平均數
A平均數	Pearson 相關	1	.583(**)
	顯著性 (雙尾)		.000
	個數	50	50
C平均數	Pearson 相關	.583(**)	1
	顯著性 (雙尾)	.000	
	個數	50	50

** 在顯著水準為0.01時 (雙尾)，相關顯著。

工作投入與工作承諾是否有顯著相關(2)

我們認為工作投入與工作承諾有相當的顯著相關，在SPSS統計分析的結果下，發現公司給的工作承諾越高，員工相對的也會對工作投入越多，也就是工作投入與工作承諾有相當的顯著的正向相關。

工作滿意度與工作承諾是否有顯著相關(1)

註解

建立的輸出	13-DEC-2008 00:33:41	
說明		
輸入	資料	C:\Documents and Settings\Administrator\桌面\複製 -0809.sav
	過濾	<無>
	加權	<無>
	分割檔	<無>
	目前啓用的資料檔中之橫列 N	50
遺漏值處理	遺漏的定義	使用者定義的遺漏值將被視為遺漏。
	使用的觀察值	-對變數的統計量都是以該對變數具有效資料的所有觀察值為準。
語法	CORRELATIONS /VARIABLES=B平均數 C平均數 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE .	
資源	經過的時間	0:00:00.06

相關

		B平均數	C平均數
B平均數	Pearson 相關	1	.532(**)
	顯著性 (雙尾)		.000
	個數	50	50
C平均數	Pearson 相關	.532(**)	1
	顯著性 (雙尾)	.000	
	個數	50	50

** 在顯著水準為0.01時 (雙尾)，相關顯著。

工作滿意度與工作承諾是否有顯著相關(2)

在統計的相關分析結果下，我們認為公司給的承諾越高，員工的工作滿意度也就越高。工作滿意度與工作承諾呈現顯著的正向相關。

工作承諾與離職傾向是否有顯著相關(1)

註解

建立的輸出	13-DEC-2008 00:37:23	
說明		
輸入	資料	C:\Documents and Settings\Administrator\桌面\複製 -0809.sav
	過濾	<無>
	加權	<無>
	分割檔	<無>
	目前啓用的資料檔中之橫列 N	50
遺漏值處理	遺漏的定義	使用者定義的遺漏值將被視為遺漏。
	使用的觀察值	-對變數的統計量都是以該對變數具有效資料的所有觀察值為準。
語法	CORRELATIONS /VARIABLES=C平均數 D平均數 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE .	
資源	經過的時間	0:00:00.08

相關

		C平均數	D平均數
C平均數	Pearson 相關	1	.577(**)
	顯著性 (雙尾)		.000
	個數	50	50
D平均數	Pearson 相關	.577(**)	1
	顯著性 (雙尾)	.000	
	個數	50	50

** 在顯著水準為0.01時 (雙尾)，相關顯著。

工作承諾與離職傾向是否有顯著相關(2)

在問卷相關分析結果下，我們認為工作承諾與離職傾向有相當的顯著關係。顯示了公司給予員工的工作承諾越高，員工相對的也會越願意留在公司為公司盡一份心力，兩者呈現正相關關係。

激勵因素與工作承諾是否有顯著相關(1)

註解

建立的輸出	16-DEC-2008 00:16:14	
說明		
輸入	資料	H:\複製 -0809.sav
	過濾	<無>
	加權	<無>
	分割檔	<無>
	目前啓用的資料檔中之橫列 N	50
遺漏值處理	遺漏的定義	使用者定義的遺漏值將被視為遺漏。
	使用的觀察值	-對變數的統計量都是以該對變數具有效資料的所有觀察值為準。
語法	CORRELATIONS /VARIABLES=E平均數 C平均數 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE .	
資源	經過的時間	0:00:00.11

相關

		E平均數	C平均數
E平均數	Pearson 相關	1	.341(*)
	顯著性 (雙尾)		.015
	個數	50	50
C平均數	Pearson 相關	.341(*)	1
	顯著性 (雙尾)	.015	
	個數	50	50

- 在顯著水準為0.05 時 (雙尾)，相關顯著。

激勵因素與工作承諾是否有顯著相關(2)

在問卷分析結果下，激勵因素與工作承諾是有顯著的相關關係的。我們認為公司給的激勵因子越多，對員工相對給的承諾越高，兩者呈現正向相關關係。

激勵因素與離職傾向是否有顯著相關(1)

註解

建立的輸出	16-DEC-2008 00:17:27	
說明		
輸入	資料	H:\複製 -0809.sav
	過濾	<無>
	加權	<無>
	分割檔	<無>
	目前啓用的資料檔中之橫列 N	50
遺漏值處理	遺漏的定義	使用者定義的遺漏值將被視為遺漏。
	使用的觀察值	-對變數的統計量都是以該對變數具有效資料的所有觀察值為準。
語法	CORRELATIONS /VARIABLES=E平均數 D平均數 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE .	
資源	經過的時間	0:00:00.31

相關

		E平均數	D平均數
E平均數	Pearson 相關	1	-.181
	顯著性 (雙尾)		.210
	個數	50	50
D平均數	Pearson 相關	-.181	1
	顯著性 (雙尾)	.210	
	個數	50	50

激勵因素與離職傾向是否有顯著相關(2)

在問卷的相關分析結果下，激勵因素與離職呈現負相關，而且沒有達到顯著水準。因為此時公司剛好發生重大的罷工事件。就算公司用任何的方式激勵員工，但員工還是不滿足。剛好是由一位資深員工發起的活動，所有的員工應聲而起。在填寫問卷的過程當中又剛好遇到此罷工事件，所以員工認為就算公司激勵越多，員工照樣有離職的傾向。

單因子

工作投入與個人資料

註解

建立的輸出說明		04-JAN-2009 16:16:38
輸入	資料	C:\Documents and Settings\Administrator\桌面\複製 -0809.sav
	過濾	<無>
	加權	<無>
	分割檔	<無>
	目前啓用的資料檔中之橫列 N	50
遺漏值處理	遺漏的定義 使用的觀察值	使用者定義的遺漏值將被視為遺漏。各分析的統計量，都是以分析中所用任何變數之不具遺漏值的觀察值為準。
語法		ONEWAY q7.1 q7.2 q7.3 q7.4 q7.5 q7.6 q7.7 BY A 平均數 /MISSING
資源	經過的時間	ANALYSIS . 0:00:00.72

ANOVA

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
性別	組間	.000	27	.000	.	.
	組內	.000	22	.000		
	總和	.000	49			
年齡	組間	15.250	27	.565	.842	.667
	組內	14.750	22	.670		
	總和	30.000	49			
婚姻狀況	組間	6.687	27	.248	.743	.770
	組內	7.333	22	.333		
	總和	14.020	49			
教育程度	組間	28.917	27	1.071	.567	.920
	組內	41.583	22	1.890		
	總和	70.500	49			
服務年資	組間	60.280	27	2.233	1.045	.463
	組內	47.000	22	2.136		
	總和	107.280	49			
職級	組間	6.953	27	.258	.850	.660
	組內	6.667	22	.303		
	總和	13.620	49			
組別	組間	114.774	27	4.251	.581	.910
	組內	161.050	22	7.320		
	總和	275.824	49			

單因子

工作滿意度與個人資料

註解

建立的輸出		04-JAN-2009 16:23:34
說明		
輸入	資料	C:\Documents and Settings\Administrator\桌面\複製 -0809.sav
	過濾	<無>
	加權	<無>
	分割檔	<無>
	目前啓用的資料檔中之橫列 N	50
遺漏值處理	遺漏的定義	使用者定義的遺漏值將被視為遺漏。
	使用的觀察值	各分析的統計量，都是以分析中所用任何變數之不具遺漏值的觀察值 為準。
語法		ONEWAY q7.1 q7.2 q7.3 q7.4 q7.5 q7.6 q7.7 BY B 平均數 /MISSING ANALYSIS .
資源	經過的時間	0:00:00.09

ANOVA

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
性別	組間	.000	30	.000	.	.
	組內	.000	19	.000		
	總和	.000	49			
年齡	組間	19.500	30	.650	1.176	.362
	組內	10.500	19	.553		
	總和	30.000	49			
婚姻狀況	組間	10.853	30	.362	2.171	.040
	組內	3.167	19	.167		
	總和	14.020	49			
教育程度	組間	61.917	30	2.064	4.569	.001
	組內	8.583	19	.452		
	總和	70.500	49			
服務年資	組間	64.280	30	2.143	.947	.564
	組內	43.000	19	2.263		
	總和	107.280	49			
職級	組間	8.953	30	.298	1.215	.334
	組內	4.667	19	.246		
	總和	13.620	49			
組別	組間	196.529	30	6.551	1.570	.153
	組內	79.295	19	4.173		
	總和	275.824	49			

單因子 工作承諾與個人資料

註解

建立的輸出		04-JAN-2009 16:24:48
說明		
輸入	資料	C:\Documents and Settings\Administrator\桌面\複製 -0809.sav
	過濾	<無>
	加權	<無>
	分割檔	<無>
	目前啓用的資料檔中之橫列 N	50
遺漏值處理	遺漏的定義	使用者定義的遺漏值將被視為遺漏。
	使用的觀察值	各分析的統計量，都是以分析中所用任何變數之不具遺漏值的觀察值 為準。
語法		ONEWAY q7.1 q7.2 q7.3 q7.4 q7.5 q7.6 q7.7 BY C平均數 /MISSING ANALYSIS .
資源	經過的時間	0:00:00.14

ANOVA

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
性別	組間	.000	19	.000	.	.
	組內	.000	30	.000		
	總和	.000	49			
年齡	組間	11.333	19	.596	.959	.528
	組內	18.667	30	.622		
	總和	30.000	49			
婚姻狀況	組間	5.937	19	.312	1.160	.350
	組內	8.083	30	.269		
	總和	14.020	49			
教育程度	組間	36.500	19	1.921	1.695	.095
	組內	34.000	30	1.133		
	總和	70.500	49			
服務年資	組間	44.530	19	2.344	1.120	.381
	組內	62.750	30	2.092		
	總和	107.280	49			
職級	組間	6.620	19	.348	1.493	.159
	組內	7.000	30	.233		
	總和	13.620	49			
組別	組間	138.504	19	7.290	1.593	.124
	組內	137.320	30	4.577		
	總和	275.824	49			

單因子 激勵因素與個人資料

註解

建立的輸出		04-JAN-2009 16:21:03
說明		
輸入	資料	C:\Documents and Settings\Administrator\桌面\複製 -0809.sav
	過濾	<無>
	加權	<無>
	分割檔	<無>
	目前啓用的資料檔中之橫列 N	50
遺漏值處理	遺漏的定義	使用者定義的遺漏值將被視為遺漏。
	使用的觀察值	各分析的統計量，都是以分析中所用任何變數之不具遺漏值的觀察值 為準。
語法		ONEWAY q7.1 q7.2 q7.3 q7.4 q7.5 q7.6 q7.7 BY E 平均數 /MISSING ANALYSIS .
資源	經過的時間	0:00:00.19

ANOVA

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
性別	組間	.000	23	.000	.	.
	組內	.000	26	.000		
	總和	.000	49			
年齡	組間	15.371	23	.668	1.188	.334
	組內	14.629	26	.563		
	總和	30.000	49			
婚姻狀況	組間	8.387	23	.365	1.683	.100
	組內	5.633	26	.217		
	總和	14.020	49			
教育程度	組間	53.010	23	2.305	3.426	.002
	組內	17.490	26	.673		
	總和	70.500	49			
服務年資	組間	38.306	23	1.665	.628	.869
	組內	68.974	26	2.653		
	總和	107.280	49			
職級	組間	5.858	23	.255	.853	.648
	組內	7.762	26	.299		
	總和	13.620	49			
組別	組間	143.155	23	6.224	1.220	.310
	組內	132.669	26	5.103		
	總和	275.824	49			

單因子 離職傾向與個人資料

註解

建立的輸出		04-JAN-2009 16:26:16
說明		
輸入	資料	C:\Documents and Settings\Administrator\桌面\複製 -0809.sav
	過濾	<無>
	加權	<無>
	分割檔	<無>
	目前啓用的資料檔中之橫列 N	50
遺漏值處理	遺漏的定義	使用者定義的遺漏值將被視為遺漏。
	使用的觀察值	各分析的統計量，都是以分析中所用任何變數之不具遺漏值的觀察值 為準。
語法		ONEWAY q7.1 q7.2 q7.3 q7.4 q7.5 q7.6 q7.7 BY D平均數 /MISSING ANALYSIS .
資源	經過的時間	0:00:00.16

ANOVA

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
性別	組間	.000	15	.000	.	.
	組內	.000	34	.000		
	總和	.000	49			
年齡	組間	6.410	15	.427	.616	.841
	組內	23.590	34	.694		
	總和	30.000	49			
婚姻狀況	組間	3.253	15	.217	.685	.781
	組內	10.767	34	.317		
	總和	14.020	49			
教育程度	組間	24.776	15	1.652	1.228	.299
	組內	45.724	34	1.345		
	總和	70.500	49			
服務年資	組間	30.951	15	2.063	.919	.553
	組內	76.329	34	2.245		
	總和	107.280	49			
職級	組間	4.230	15	.282	1.021	.459
	組內	9.390	34	.276		
	總和	13.620	49			
組別	組間	131.296	15	8.753	2.059	.040
	組內	144.528	34	4.251		
	總和	275.824	49			

第五節 改善計劃

招募方式：派遣、公司網站、人才市場現場招聘、網路招聘

選才：篩選年齡18~45歲、教育程度中學、相關工作經驗佳，透過人事主管及工廠廠長一同面試篩選人才。

用才：安排性向測驗和主管面試，以分配工作職位及內容。

育才：安排課程思想教育、實習

職前培訓：

- 1、公司簡介及人事管理規章的講解
- 2、安全意識，公司安全及注意事項
- 3、作業規定及工作要求的說明
- 4、進行為期1~2個月的實習試用，讓新進員工適應工作環境和內容。

在職培訓：員工應不斷研究學習本職技能，各級主管應因材施教，以求精進

專業培訓：

- 1、挑選優秀幹部接受職業培訓，培訓完回到公司對公司內部進行教育與改善。
- 2、邀請專家學者到公司專題演講，並規定員工於工作日誌寫下心得，挑選優良心得發表和其他員工交流意見。

留才（福利制度）：

- 1.每年健檢：由於廠區工作環境高溫及工作內容粗重，公司關心員工身體，故每年安排健康檢查，給予員工保障。
- 2.供住宿及伙食：對於來自外地的員工提供住宿，並對所有員工提供餐點，讓員工可以專心工作。

3.保險：員工在通過試用期之後可享有公司完善的保險福利，公司會替員工保養老、工傷、醫療、失業、生育等保險，給予員工保障與承諾。

4.紅利：當工廠績效良好時，適時發放一些紅利以獎勵員工的辛勞和付出，並再次教育員工 " 當公司賺錢時，員工才有紅利 " " 公司的績效好不好，與員工有密切關係 " 。

5.獎金：例如生日獎金、績效獎金

晉用：在每年的6月及12月底進行年中及年終的員工考核，由該組長和主管評分，評分標準以附錄2表格為主，最後成績可分為優等、良等、中等、差等，而連續拿5次績效優等並通過公司內部考試及面試即可升遷或升薪，而連續3次拿到差等即降職或減薪，嚴重甚至以開除論。

第六節 附註計劃

●填寫工作日誌

讓每位員工填寫工作日誌，記錄一週的工作內容，還有工作心得及應改善的缺失或公司可以給予的幫助，讓人事部主管審閱並適時給予協助。

●主管不定時巡廠並關心屬下

主管可以不定時巡廠了解員工的工作情形與進度，並適時可以給予鼓勵及協助，加深部屬之間的感情。

●舉辦聚會活動

可以促進員工們的團隊精神

●提供休閒活動

如籃球場、閱讀室、乒乓球桌...，讓住宿員工可以有適當的休息及舒壓。

●資深員工採優退

第七節 瓶頸

- 發問卷時，遇到工廠罷工
- 文化，語言，政策不同
- 與公司聯絡不易
- 產業資訊找尋不易
- 產業環境不同

參考文獻

Hackman & Oldham (1975)	Igbaria et al., (1994)	轉引自龍仕璋(2001)	Peffer (1994)
Deshpande & Satish (1996)	張緯良(1996)	Dessler(1987)	吳明隆(2000)
Singer(1990)	何永福、楊國安(1993)	楊子江(1993)	Miller(1997)
DeCenzo & Robbins(1994)	黃英忠(1995)	Sherman et al.(1996)	Mowday 、Steers & Porter(1982)
陳孟謙(1998)	Heneman(1989)	陳定國(1990)	Sirota (1959)
Bamberger & Phillops(1991)	Goldstein et al.(1991)	Snell(1992)	Fournet etal.(1966)
Cardy(1995)	黃帝綸(1996)	李大偉 (1993)	Adams(1963)
鄭如姣(1999)	Barney (1991)	Ulrich (1991)	邱淑媛 (1993)
何明勳(2000)	Wanous (1978)	張火燦 (1993)	楊國樞 (1977)
Goldstein(1986)	Carnevale & Gainer(1986)	Nadler(1982)	陳文俊 (1989)
Pepper(1992)	何明勳(2000)	譚仰光(1980)	Porter & Lawler(1965)
羅文基 (1988)	Cascio (1991)	黃英忠(1993)	江永森 (1986)
莊財安 (1991)	Dessler(1994)	Robbins(1992)	Robert,(1973)
洪榮昭(1995)	Robbins(1992)	謝佳玲(1997)	邱淑媛 (1993)
蔡菁菁(1993)	戴幼農 (1994)	張火燦(1996)	樊景立 (1978)
王遐昌 (1993)	郭芳煜(1989)	Kirkpatrick(1967)	陳宏光、甘水美(2002)
Michael & Frank (1982)	Ronen(1986)	Ricardo (1817)	潘扶德 (1994)
Miller (1837)	Lawler & Porter(1963)	Wallace & Fay (1988)	王慧敏 (1988)
王秉鈞(1995)	Dessler (1991)	盧美月 (1998)	Lawler (1971)
鄭如姣 (1999)	Naumann (1993)	Freund & Epstein (1984)	Blum&Naylor (1968)
Arthur (1992)	Spector (1997)	Huselid (1995)	Dunn&Stephen (1972)
MacDuffie (1995)	Youndt et al.(1996)	高長等人(1995)	Davis (1977)
黃同圳(1995)	徐政雄(2000)	Porter(1962)	Dessler (1980)
Robbins(1998)	Weiss et al.(1973)	Hoppock (1935)	Seal&Knight (1988)
Tannenbaum (1958)	Gouldner (1959)	Vroom (1964)	Bussing et al. (1999)
Porter&Lawler (1968)	吳靜吉、潘養源、丁興祥 (1980)	Smith,Kendall,&Hulin (1969)	McCornick&Ilgen (1980)
Cambell (1970)	許士軍 (1993)	Hackman&Oldham (1976)	Cheney (1984)
Locke (1976)	余慶華、尤雪娥(2001)	Waxely&Yukl (1977)	

(1973) (1976) 丁興祥 (1980)

附錄(一)

問卷調查表

敬啟者：

首先，謝謝您百忙中撥冗填寫本問卷！這是一份研究「生產部門人事制度對工作滿足、工作投入」相互關係的學術問卷，問卷的題目並無標準答案或絕對的標準尺度，請依據直覺的印象或觀感，惠予填答。

本問卷採用不具名的方式填答，搜集到的資料不做個別辨認，而是於彙整後做整體的統計分析，以印證學術上的理論，並提供後續研究與管理實務者參考的依據。

基於學術上的便利，敬請於2008/7/27前完成，謝謝您的支持與協助，謹此至上最誠摯的感謝！

屏東技術學院企業管理系所

指導教授 廖曜生 博士

研究生 鄭穎暄、吳蕙如 敬上

敬請您務必逐項回答每個問題，切勿遺漏。非常謝謝您！

以下所列述的是公司目前提供的激勵制度項目。請您根據自己的實際感受，點選最接近您想法的答案。

第一部份：工作投入

	非常 同意	同 意	普 通	不 同 意	非常 不同 意
1. 即使沒有加班費，我也會加班把工作做完。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我對一個人的評價在於他是否將工作做好。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 我生活中最大的樂趣來自於工作。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 我通常會早些上班，把要做的事準備好。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 對我而言，早晨工作的時光過得很快。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 發生在我身上最重要的事是來自於工作。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 我經常會躺在床上想著明天的工作。	☐	☐	☐	☐	☐
8. 即使是假日，我也會想去上班而不想留在家裡。	☐	☐	☐	☐	☐
9. 我對工作上的錯失，會感到自責。	☐	☐	☐	☐	☐
10. 我覺得無時無刻都不能離開我的工作。	☐	☐	☐	☐	☐
11. 在工作上我對自己的要求是完美主義。	☐	☐	☐	☐	☐
12. 當在工作中不能獲得預期的成功時，我會有挫折感。	☐	☐	☐	☐	☐
13. 對我而言，工作比其他事情更重要。	☐	☐	☐	☐	☐
14. 即使在不需要金錢的情況之下，我也會繼續我的工作。	☐	☐	☐	☐	☐
15. 工作是我生活的一大部份。	☐	☐	☐	☐	☐
16. 我個人非常投入工作。	☐	☐	☐	☐	☐
17. 在工作上，我願意去承擔額外的義務與責任。	☐	☐	☐	☐	☐
18. 我對工作的抱負愈來愈高。	☐	☐	☐	☐	☐
19. 工作比生活裡的其他事情更重要。	☐	☐	☐	☐	☐
20. 我對工作的關心超過對其他任何事情。	☐	☐	☐	☐	☐

第二部份：激勵因素量表

	非常 同意	同 意	普 通	不 同 意	非常 不同 意
1. 良好的工作環境（整潔舒適、設備完善）。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我能從工作中獲得成就感。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 工作時有相當的自主性。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 良好而公平的升遷機會。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 薪資令人滿意。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 從工作中有機會學習新知與技能。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 與同事之間相處融洽。	☐	☐	☐	☐	☐
8. 工作單位溝通管道順暢。	☐	☐	☐	☐	☐
9. 公司很尊重員工。	☐	☐	☐	☐	☐
10. 圓滿達成任務時，能獲得適當的表揚與獎勵。	☐	☐	☐	☐	☐
11. 工作內容豐富而不單調。	☐	☐	☐	☐	☐
12. 公司的規定合理。	☐	☐	☐	☐	☐
13. 公司有合理的利潤分享制度。	☐	☐	☐	☐	☐
14. 我常獲得上司的授權。	☐	☐	☐	☐	☐

第三部份：工作滿意度

	非常 同意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1.就我對整個單位的貢獻而論，我感到的滿意度。	☐	☐	☐	☐	☐
2.對於本單位目前的工作方向與目標，我感到的滿意度。	☐	☐	☐	☐	☐
3.對於自己截至到目前為止的工作績效，我感到的滿意度。	☐	☐	☐	☐	☐
4.對於目前工作能夠發揮的空間，我感到的滿意度。	☐	☐	☐	☐	☐
5.對於目前工作受到外界朋友的尊重與肯定程度，我感到的滿意度。	☐	☐	☐	☐	☐
6.對於達成組織目標的方法，本單位同仁的瞭解程度，我感到的滿意度。	☐	☐	☐	☐	☐
7.對於本單位同仁彼此間的工作關係，我感到的滿意度。	☐	☐	☐	☐	☐
8.對於本單位同仁的素質與工作能力，我感到的滿意度。	☐	☐	☐	☐	☐
9.對於本單位整體工作士氣，我感到的滿意度。	☐	☐	☐	☐	☐
10.對於本單位上級主管的領導能力與風格，我感到的滿意度。	☐	☐	☐	☐	☐
11.對於自己目前的工作內容與權責劃分，我感到的滿意度。	☐	☐	☐	☐	☐
12.對於自己在本單位的升遷機會，我感到的滿意度。	☐	☐	☐	☐	☐
13.對於自己的薪資與福利，我感到的滿意度。	☐	☐	☐	☐	☐
14.對於目前工作的穩定及對家庭生活的保障，我感到的滿意度。	☐	☐	☐	☐	☐
15.對於本單位的退撫制度，我感到的滿意度。	☐	☐	☐	☐	☐
16.對於目前這個工作所賦予我獨自發揮能力的機會	☐	☐	☐	☐	☐
17.對於目前這個工作能讓我常有經歷不同事情的機會	☐	☐	☐	☐	☐
18.對於目前工作的穩定性	☐	☐	☐	☐	☐
19.對於自己的能力或專業技能擔任現職的工作機會	☐	☐	☐	☐	☐

20.對於所承擔的工作量	☐	☐	☐	☐	☐
21.我的工作環境(空調、照明、通風等)大致說來，令我感到	☐	☐	☐	☐	☐
22.對於工作中能自由運用自己判斷的機會	☐	☐	☐	☐	☐
23.對於工作中可嘗試用自己的方法來處理事物的機會	☐	☐	☐	☐	☐
24.對於工作表現良好所得到的贊許	☐	☐	☐	☐	☐
25.就我所做的工作量而言，我對我每個月所能得到的報酬(薪資)感到	☐	☐	☐	☐	☐
26.對於在工作中所得到的成就感	☐	☐	☐	☐	☐

第四部份：工作滿意自我評量

	非常 同意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 我非常滿意目前的工作。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我的部門主管會努力嘗試去瞭解員工的想法。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 我滿意我的工作待遇。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 在我的部門裡擁有良好的團隊關係。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 我認為直屬上司非常公平地考核我的工作績效。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 我喜歡我的工作。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 我覺得我的工作愈來愈單調乏味。	☐	☐	☐	☐	☐
8. 我在工作上態度非常狂熱。	☐	☐	☐	☐	☐
9. 我的直屬主管非常支持我的工作。	☐	☐	☐	☐	☐
10. 我感覺我工作的地點，工作士氣非常高。	☐	☐	☐	☐	☐
11. 當我在工作上有困難時，可以直接找上司討論。	☐	☐	☐	☐	☐
12. 當工作上需要別人協助時，同事們皆願意幫助我。	☐	☐	☐	☐	☐

第五部份：離職傾向

	非常 同意	同 意	普 通	不 同 意	非常 不同 意
1.我從來都沒有認真的考慮辭去目前這份工作。	☐	☐	☐	☐	☐
2.我從來都沒有實際且詳細的計劃辭去目前這份工作。	☐	☐	☐	☐	☐
3.我從來都沒有想要去尋找其他的工作。	☐	☐	☐	☐	☐
4.在未來的半年內，我不會辭去目前的工作。	☐	☐	☐	☐	☐
5.在未來的一年內，我不會辭去目前的工作。	☐	☐	☐	☐	☐
6.在未來的二年內，我不會辭去目前的工作。	☐	☐	☐	☐	☐
7.依我目前的年齡、學經歷與經濟景氣下，我在其他公司很容易就找到其他合適的工作。	☐	☐	☐	☐	☐
8.如果我現在知道其他公司有一個非常好的工作空缺，我很容易就能獲得這份工作。	☐	☐	☐	☐	☐
9.我覺得目前其他公司沒有合適我條件的工作機會。	☐	☐	☐	☐	☐
10.如果我現在離職他去，在其他公司很容易找到相同待遇的工作。	☐	☐	☐	☐	☐
11.如果我現在離職他去，在其他公司很容易找到更好待遇的工作。	☐	☐	☐	☐	☐
12.如果我現在離職他去，在其他公司很容易找到與現職一樣可以發揮所長的工作。	☐	☐	☐	☐	☐
13.如果我現在離職他去，在其他公司很容易找到比現職更可以發揮所長的工作。	☐	☐	☐	☐	☐

第六部份：激勵制度問卷

下列問題是想瞭解您目前任職公司在提供升遷、福利、工作方面的實際情形，每題均有五個選項，請在最接近您實際的情形的□內打勾

1. 請問您平均一年訓練與進修的機會

☐1 次 ☐2 次 ☐3 次 ☐4 次以上 ☐無此機會

2. 請問您平均一年提案的機會

☐1 次 ☐2 次 ☐3 次 ☐4 次以上 ☐無此機會

3. 請問您平均多久有一次升遷的機會

☐1~2 年 ☐3~4 年 ☐5~6 年 ☐7 年以上 ☐無此機會

4. 請問您平均多久有一次外派或工作輪調的機會

☐1~2 年 ☐3~4 年 ☐5~6 年 ☐7 年以上 ☐無此機會

5. 請問您目前每個月所領的各項加給與津貼（交通、伙食等）大約為（以人民幣為單位）

☐1200元以下 ☐1201~1800元 ☐1801~2200元 ☐2201~2500元 ☐2501元以上

6. 請問任職公司最近一年給您的年終及三節獎金大約為您底薪的

☐1 倍以下 ☐2 倍 ☐3 倍 ☐4 倍 ☐4 倍以上

7. 請問您一年有幾天員工休假(特休)

☐7 天以下 ☐8~12 天 ☐13~17 天 ☐18~22 天 ☐22 天以上

8. 請問您個人的工作空間大小

☐不到10 平方米(含) ☐10~15 平方米 ☐15~20 平方米 ☐20~30 平方米 ☐30 平方米以上

9. 請問公司平均一年舉辦幾次聯誼活動（聚會、旅遊等）

☐1 年不到一次 ☐1 次 ☐2 次 ☐3 次 ☐4 次以上

第六部份：填表者個人基本資料

1 性別 ☐男性 ☐女性

2 年齡 ☐30 歲以下 ☐31~40 歲 ☐41~50 歲 ☐51 歲以上

3 婚姻狀況☐已婚 ☐未婚

4 教育程度☐1.博士 ☐2.碩士 ☐3.大學 ☐4.專科 ☐5.高中及
高職 ☐6.國中及國中以下 ☐7.其他

5 服務年資☐1 年以下☐1~2 年以下 ☐2~3 年 ☐3~5 年 ☐5~10年

6 職級：☐課長☐組長 ☐一般員工

7 組別：☐球磨組 ☐篩粉組 ☐乾燥組 ☐煨燒組 ☐混料組 ☐攪拌組
☐滾道組 ☐叉車

附錄(二)

广东万兴无机颜料股份有限公司外贸人员考核表

姓名		部门			职位		到职日期		
行为规范考核	项目	每次扣分	扣分	扣分小计	项目	每次加分	加分	加分小计	总得分
	请假	1			嘉奖	4			
	警告	2			小功	7			
	记过	4			大功	10			
	记小过	7							
	记大过	10							
项目	内容						配分	组长评	主管评
经验学识	学识经验能触类旁通，且常能提供改进意见						20		
	学识、经验较一般人良好						16		
	肯上进，接受指导尚能应付						12		
	不甚求上进，尚需继续加以训练						8		
	对工作要求茫然无知，工作疏忽						4		
专业技能	极丰富的专业技能，能充分完成本职工作						20		
	有相当的专业技能，足以应付本职工作						16		
	专业技能一般，但对完成工作尚无障碍						12		
	技能程度稍感不足，执行任务常需请教他人						8		
	对工作必须的技能不熟悉，日常工作难以完成						4		
责任感	任劳任怨，竭尽所能达成任务						20		
	工作努力，分内工作非常完善						16		
	有责任心，能自动自发						12		
	交付的工作需要督促方能完成						8		
	敷衍了事，无责任心，做事粗心大意						4		
协调性	与人协调无间，为工作顺利完成尽最大努力						20		
	爱护团体，常协助别人						16		
	肯应别人要求帮助他人						12		
	仅在必要协调的工作上与人合作						8		
	精神散漫，不肯与别人合作						4		
积极性	奉公守法，足为他人楷模						20		
	热心工作，支持公司方面的政策						16		
	对本身工作感兴趣，不在工作时间做与工作无关的事情						12		
	工作无恒心、精神不振，不满现状						8		
	态度傲慢，常唆使别人向厂方提不合理要求						4		
考核总结果计算方法：组长评及主管评各占总分 50%-行为规范扣分+行为规范加分							直接得分		
=总得分							最后得分		

考核总得分： 组长： 主管： 部门经理： 管理部：