

國立屏東商業技術學院

企業管理系 學生專題論文

聘僱型態在工作滿意、組織承諾、
工作投入、工作績效的影響

指導教授：廖曜生教授

專題學生：葉凱菱 林雅盈 陳雅婷
姜佩瑩 黃羚蓉

中華民國九十九年一月

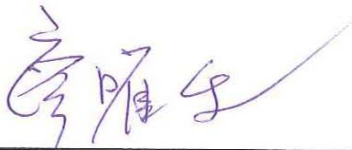
國立屏東商業技術學院

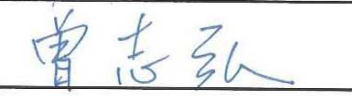
企業管理系

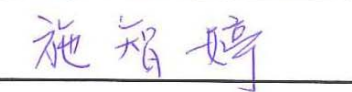
學生專題論文

聘僱型態在工作滿意、組織承諾、工作投入、工作績效的影響

口試老師：廖 曜 生
 曾 志 弘
 施 智 婷







中華民國 99 年 1 月 5 日

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

98 學年度第 2 學期之專題作品。

專題名稱：聘僱型態在工作滿意、組織承諾、工作投入、工作績效的影響

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
位若未鈎選，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

摘要

本研究在於探討聘僱型態對於工作滿意、組織承諾、工作投入、工作績效的差異關係。其的目的在於了解員工對於工作的滿意程度、員工對於組織中給予的承諾、員工的工作投入有多少、員工的工作績效如何之間的差異關係。因此，成功的聘僱型態應是以提高員工工作滿意度、組織給予合理的承諾，使得員工提高工作的投入、提高工作績效、以及讓員工感到身為組織的一份子為榮。

本研究以台灣松尾股份有限公司為樣本，採取問卷調查方式進行隨機抽樣，總計發放150份問卷，回收樣本數為93份，回收率為62%。其結論為假設一：在不同的聘僱型態對個人工作滿意程度有顯著差異是成立的；假設二：在不同的聘僱型態對個人工作績效有顯著差異是成立的；假設三：在不同的聘僱型態對個人工作投入程度有顯著差異是不成立的；假設四：在不同的聘僱型態對組織給予的承諾有顯著差異是不成立的；假設五：不同人口統計變項的員工在工作滿意有顯著差異是不成立的；假設六：不同人口統計變項的員工在組織承諾有顯著差異成立的；假設七：不同人口統計變項的員工在工作投入有顯著差異是成立的；假設八：不同人口統計變項的員工工作績效有顯著差是成立的。

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。

關鍵字：聘僱型態、工作滿意、組織承諾、工作投入、工作績效

誌謝

很高興能夠有這次的學習機會，透過一整學期下來，專題課程的學習下，讓我們更加了解實務上跟理論的結合。能夠在上下學期六學分的課程中，研習人力資源實務專題，首先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松尾股份有限公司副理陳旭耀先生的協助、鼓勵與支持，幫助我們可以在大學四年中，相互切磋砥礪開拓視野與豐富人生。

本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，在其繁學之餘忙裡抽空，給予諸多體諒及諄諄教導，教學期間所惠賜的精闢中肯建議，使本專題研究更加嚴謹周全，在此致上衷心的感謝，而專題問卷的發放與回收，則要特別感謝松尾股份有限公司副理陳旭耀先生的盛情相助。

在研習本專題的學習期間，能順利完成，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，心中滿懷在此一併致上誠摯謝意。

最後，謹將這份完成的專題研究的榮耀與喜悅，獻給最敬愛的廖曜生主任與同學們，大家的扶持與體諒是我們完成本專題研究，最重要的動力。本專題研究之撰述，雖自我期許嚴謹、力求完美，但因後學才識淺陋，仍有諸多不足與疏漏，懇請先進顯達不吝給予指正，衷心感謝。

目錄

摘要	P. 4
誌謝	P. 5
第一章 緒論	
第一節 研就動機.....	P. 10
第二節 研究目的.....	P. 11
第三節 研究流程.....	P. 11
第二章 文獻探討	
第一節 聘僱型態.....	P. 12
第二節 工作滿意.....	P. 19
第三節 組織承諾.....	P. 25
第四節 工作投入.....	P. 38
第五節 工作績效.....	P. 49
第三章 研究方法	
第一節 研究架構.....	P. 56
第二節 研究假設.....	P. 57
第三節 變數之操作性定義與衡量.....	P. 57
第四節 抽樣方法.....	P. 61
第五節 資料統計分析方法.....	P. 63
第四章 研究結果	
第一節 研究分析.....	P. 64
第五章 結論與建議	

第一節 結論.....	P. 71
第二節 建議.....	P. 73
第三節 研究限制.....	P. 75
參考文獻	P. 76
附錄	P. 78

圖表之目錄

一、表目錄

表2-1 「典型聘僱」與「非典型聘僱」之比較	P. 13
表 2-2 聘僱型態之相關研究整理	P. 18
表 2-3 相關激勵理論	P. 20
表2-4 工作滿意之相關研究整理.....	P. 24
表2-5 組織承諾之相關研究整理.....	P. 36
表2-6 國外學者對於工作投入之定義.....	P. 40
表 2-7 工作投入之相關研究整理	P. 46
表2-8 國內外學者對於工作績效的定義	P. 50
表2-9 工作績效衡量四構面	P. 54
表2-10 工作績效之相關研究整理.....	P. 55
表 3-1 工作滿意之問卷題目分類.....	P. 58
表 3-2 組織承諾之問卷題目分類.....	P. 59
表 3-3 工作投入之問卷題目分類.....	P. 60
表 3-4 工作績效之問卷題目分類.....	P. 61
表3-5 回收樣本結構圖	P. 62
表4-1 聘僱型態與相關變數之研究分析	P. 64
表4-2 性別與相關變數之研究分析	P. 65
表4-3 年齡與相關變數之研究分析	P. 66

表4-4 教育程度與相關變數之研究分析	P. 67
表4-5 月收入與相關變數之研究分析	P. 68
表4-6 年資與相關變數之研究分析	P. 69
表4-7 研究結果總表	P. 70

二、圖目錄

圖 1-1 研究流程圖	P. 11
圖 2-1 組織承諾行為意圖模式	P. 29
圖 2-2 組織承諾形成模式	P. 30
圖 2-3 組織承諾前因結果模式 (一)	P. 31
圖 2-4 組織承諾前因結果模式 (二)	P. 32
圖2-5 組織承諾角色知覺模式	P. 33
圖2-6 態度性與行為性組織承諾模式	P. 34
圖2-7 組織承諾多元預測模式	P. 35
圖 2-8 工作投入綜合理論模式	P. 42
圖 2-9 動機理論模型	P. 43
圖2-10 Brown工作投入的理論架構	P. 45
圖 3-1 研究架構圖	P. 56

第一章 緒論

第一節 研究動機

在全球化的經濟世界裡，大多數的企業發現他們不能再以降低勞動成本的方法來提高產品在國際市場的競爭力，而是要從產品的創新、研發的創新、顧客的創新與市場的創新來提昇企業的競爭力，而這些创新的主要來源就是公司內的所有員工。

根據 Jeffery Pfeffer(1994)的研究，”人力資源”就是企業的新優勢來源，在其針對多家卓越企業實證研究的過程中發現，以往企業所重視的優勢來源，其重要性一直持續在降低，面對未來更激烈的競爭環境中，企業真正的優勢應該是在於人力，若能妥善的運用人力，使其在工作中發揮最大的效用，企業才能建立持久的競爭優勢。

隨著近幾年來，全球經濟呈現低迷狀態，台灣亦遭受影響，產業結構改變，加上全球化的競爭劇烈，使得我國產業加速外移、關廠歇業案例增多、失業率也居高不下的經濟環境中，聘僱型態正面的面臨了重大的轉變。在不同的工作型態下，就需要有不同的聘僱型態來相互配合。這樣的聘僱型態，在這一波不景氣的經濟環境中被大家廣為應用，進而引起政府、產業界及勞工團體的高度重視。由於產業結構環境及工作態度價值觀不斷地在變遷，社會多元化，工作型態多樣化，在此變化多端的環境下，不變的原則將是「適者生存」。於是聘僱型態在景氣低迷的經濟環境中，顯得越來越重要了。本研究特別針對在不同的聘僱型態下，員工對於工作的滿意程度、員工對於組織中給予的承諾、員工的工作投入多寡、員工的工作績效的高低，這四種變數之間的差異關係。

每個企業裡都需要人力，每個職位都需要適當的人來擔任、每個工作都需要由符合的人去完成，為了配合不同職位、不同工作，對於人力的聘僱型態也就不相同，如：

- (1)工廠裡需要的計件人力、計時人力
- (2)量販店裡需要銷售人員、展示人員、補貨人員..等，企業裡所需人力，應該用何種形式聘僱，是對企業最有利益的。這即是本論文研究的動機。

第二節 研究目的

依據上述的研究動機，本研究主要對於台灣松尾在不同工作型態下採用不同的聘僱型態來選用員工，預計達到以下目的。

- 一、針對國內產業的不同聘僱型態對組織影響之相關研究、統計資料及文獻等，加以彙整、分析。
- 二、探討工作滿意、組織承諾、工作投入、工作績效在不同聘僱型態下，對組織影響關係。
- 三、探討工作滿意、組織承諾、工作投入、工作績效在不同人口統計變數下，對組織影響關係。

第三節 研究流程

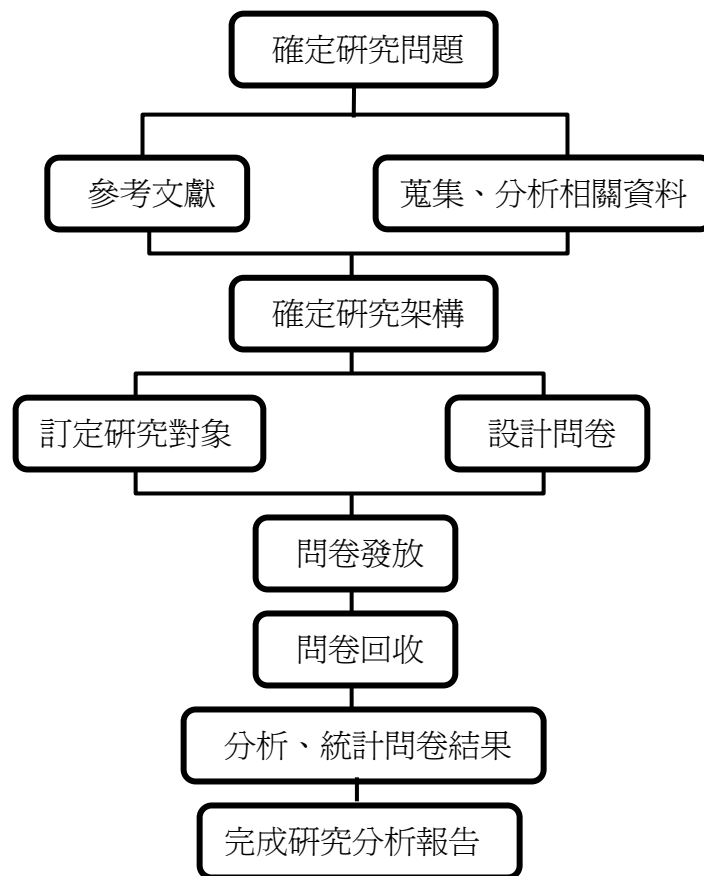


圖 1-1 研究流程圖

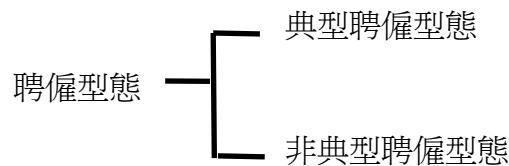
資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

第一節 聘僱型態

一、聘僱型態之定義：

(一)典型工作型態與非典型工作型態



在面對經濟變動浪潮，國內外競爭壓力持續升高，全球化壓力衝擊下，企業爲了維持競爭力，成本的控制是主要策略之一。而除了長期不定期聘僱的正式聘僱型態外，企業運用定期契約工、部份工時工、派遣勞工、外包等來調節季節性與短期性的人力需求情形越來越普遍。

因此，相對於全時性或是持續性的僱傭關係，都可算是非傳統，也就是非典型的聘僱型態(鄭津津，1999)。而所謂「非典型工作型態」，簡言之，就是源自「非典型聘僱關係」(Atypical Employment Relationship)的一種工作型態。「非典型聘僱關係」有不同的名稱，或稱「非傳統或非標準的聘僱關係」(Non-traditional or Non-standard Employment Relationship)、或稱「不安定的聘僱關係」(Precarious Employment Relationship)。然而，不論對這些聘僱關係有哪些描述，這些聘僱關係所指涉的是一種非全時、非長期受聘僱於一個僱主或一家企業的關係，大體上包括部份工時勞動、定期契約勞動、派遣勞動等(成之約，2002)。

國外學者或政府機關對「非典型工作型態」的定義與分類有許多不同命名與分類；如美國勞工統計局將臨時工作者(Contingent worker)的定義爲「臨時性工作者爲一群沒有明文或非明文的不定期契約工作者。」。對其國內替代性工作安排(Alternative work arrangement)也分成四種：獨立契約工(Independent contractors)、點工(On-call workers)、臨時性支援工作者

(Workers paid by temporary help firms)、外包工作者(Workers whose service are provided through contract firms)。

Belous (1989)所提出，暫時性勞動力指勞工對他們的僱主不再存有長期的附屬關係，包括了租賃工 (Leased workers)、契約工(Contracted workers)、企業服務機構工作者(business service worker)、部份工時工作者(Part-time workers)、臨時性支援服務工作者(temporary help workers)、自我僱用工作者(self-employed workers)、兼任多項工作者(Multiple job holders)與按日計薪工作者(day labors)。

在國內學者方面，成之約(1998)提出非典型聘僱型態亦稱為非典型工作型態，「非典型工作型態」亦稱為「非典型聘僱型態」，是指一種非全時、非長期受聘僱於單一僱主或一家企業的工作型態其分類大體上包括部份工時勞動、定期契約勞動、派遣勞動等。陳正良 (1994) 則提出臨時工、短期或定期契約工、外包、家內勞動者、部分時間員工與派遣勞工。

相較於非典型工作型態，Kalleberg (2000)認為所謂典型聘僱的三大特點包括，全時工作，工作期限不受任何限制，而且工作的執行必須在僱主的工作場所並同時接受僱主的監督。鄭津津 (1999)則提出傳統聘僱關係的三個特質：第一、僱傭關係是具有指揮監督權的僱主與具有服從義務的受僱人間的關係。第二、僱傭關係需建立在全時(full-time)的基礎上。第三、只要受僱人被要求繼續工作或其願意繼續工作，僱傭關係將無限期地繼續存在，或繼續有效一段時間。

綜合上述學者論點，典型工作型態與非典型工作型態的差異在於指揮監督權的歸屬、工作期限與工作時間，(如表2-1所示)。

表2-1 「典型聘僱」與「非典型聘僱」之比較

僱用型態	典 型 聘 僱	非 典 型 聘 僱
常見名稱	正式員工、正職人員	定期契約工(約聘屬之)、部分工時工、臨時工、派遣勞工、電傳工作者、自僱型工作者等。
企業僱用之動機與原因	為維持正常經營活動與組織運作之主要核心功能而僱用。	為減少勞動成本、代替缺席之正式員工、增加人力運用之彈性、應付臨時增加之業務量等原因而僱用。
工作性質	屬核心工作或非核心工作	一般多屬於非核心工作
僱傭關係	屬於全時性、長期性、持續性，並由企業直接僱用。	屬臨時性、短期性、非持續性，由企業直接僱用或是透過第三方(如人力派遣公司)間接僱用。
教育程度	一般而言，平均教育程度較非典型勞動者高。	除了具有特殊技能或專業性之自僱型工作者(SOHO 族如專欄作家)外，一般而言，教育程度較勞動市場中之平均水準低。
薪資結構	常見方式為月薪制。一般而言，除基本薪資外，亦包括各類津貼、獎金、紅利、配股等其它經常性與非經常性給予。	常見方式為：月薪制、日薪制、時薪制、論件計酬制。一般而言，薪資內容除基本薪資外，較少包含其它項目。
薪資以外之福利制度	除薪資、資遣及退休金外，有其它福利。如：員工旅遊、健康檢查、團體保險、育兒托嬰、三節禮金、子女獎(助) 學金、生日禮金、交通車接送等。	無資遣費及退休金。 通常除法定之勞健保外，無其它福利，或僅享有少數幾項福利。
升遷管道	工作表現優秀之員工，有升遷機會。	一般而言，無升遷之機會。(有可能轉任為正式員工之機會)
教育訓練	機會較多。企業會對其做未來性與持續性的教育訓練計畫與員工發展之投資。	僅有基本訓練。 企業僅對其實施工作任務上必要之基本訓練或以老手帶新手方式進行機會教育。

資料來源:整理至【章至聰，2003】及【陳皆城，2003】

二、聘僱型態之相關理論模式：

非典型聘僱所包含的種類從沒有一個統一的說法，因為在不同的研究中，隨著研究的定義與限制等因素，每個學者對非典型聘僱包含的工作型態都抱持不同的看法：

(一)Belous (1989) 認為暫時性的僱用包括：部份工時工作者、租賃工 (leased)、契約工 (contracted)、外包工 (受僱於顧問公司、人力仲介公司或企業服務公司)、自我僱用工作者、或同時擁有多樣工作的工作者 ((multiple job holders) 及按日計酬的零工 (day laborers)。

(二)Axel (1995) 則將暫時性工作安排 (contingent employment) 區分為兩大類：

企業直接轉聘僱的臨時僱員和人力仲介公司 (staffing company) 提供的暫時勞動力。

直接受僱方面又分為：

- (1) 短期工 (temporary worker of short-term assignments)。
- (2) 隨傳工 (on-call) 及部分工時工。
- (3) 獨立的契約工 (independent contractor)。

由人力仲介公司提供的臨時人力分為：

- (1) 臨時性支援服務者
- (2) 長期工作的租賃工 (leased employees)。

1995、1997、1999 年，美國勞工統計局針對非典型工作 (alternative work arrangement) 所做的調查中，將其區分為四個種類：獨立契約工 (independent contractors)、隨傳臨時工 (on-call workers)、臨時支援工作者 (workers paid by temporary help firms)、外包工 (workers whose services are provided through contract firms)。

(三)國內學者成之約 (1998) 則認為非典型聘僱關係所指涉的是一種非全時、非長期受僱於一個僱主或一家企業的關係。大體上包括部分工時勞動、定期契約勞動、家內勞動及許多不同類型的工作，如：網路勞動、派遣勞動、電傳勞動等。

這樣的聘僱關係與一般不定期性 (open-ended or without-limit-of-time)、全時工作、

勞務提供對象是單一僱主、以及受到非法解僱保護的聘僱關係是不同的。

研究中所指的非典型聘僱—定期契約工（實習生）、部分工時工（學生工讀）是依循該專案的分類方式定義。而本研究參考成之約、鄭津津等學者之定義，將聘僱型態區分為正職員工、派遣員工、契約員工。

有關定期契約工與部分工時工的定義如下：

(1)定期契約工定義

根據我國勞動基準法施行細則第二章第六條，有關定期契約的工作定義如下：

- A. 臨時性工作：係指無法預期之非繼續性工作，其工作期間在六個月以內者。例如：天災事變，僱用臨時契約工清理環境，工作完成不再繼續僱用，此工作及偶然出現。
- B. 短期性工作：係指可預期於六個月內完成之非繼續性工作。例如：在工廠接獲大量訂單之情形下，僱用短期契約工來解決短期內之人力所需。
- C. 季節性工作：係指受季節性原料、材料來源或市場銷售影響之非繼續性工作，其工作期間在九個月以內者。例如：台糖公司在甘蔗收成期，僱用定期契約工收割甘蔗。
- D. 特定性工作：係指可在特定期間內完成之非繼續性工作。其工作期間超過一年者，應報請主管機關核備。例如：為完成水壩工程所僱用的定期契約工作人員。

以上四類契約工在本研究中均統稱為「定期契約工」。李誠、辛炳隆、成之約（2000）則將定期契約工之聘僱，區分為暫時性工作（temporary work，定期性或特定性工作）、自由性工作（casual，不定期或不連續的工作）、技術研習工作（employment under training contract，如技術生或實習生）、以及季節性工作（seasonal employment，一年之中不連續之工作），並將此四類工作型態通稱為不安定的工作型態（precarious employment）。簡單來講，「定期契約工」即是從事短期之非持續性工作者，而勞資之間是暫時性的僱用關係。由於定期契約工的勞動契約大多為一年以內，因此又可稱為短期工（short-term employment）。

(2)部分工時工的定義

日本對部分工時的定義，主要是根據僱主對部分工身份的認定，工作時間的長短不是最主要的標準。根據 1990 年日本勞動省對部分工時工僱用狀況的調查指出有 20.6% 被僱主認定為部分

工時工的勞工，實際工作的時數與全時正職工一樣（Houseman & Osawa, 1995）。

「『Thurman & Trah（1990）指出「部分工時工」通常指的是正式僱用的員工，但其工作時數比一般來得少，在美國部分工時的定義是一週工作少於 35小時』。各國的性況不一，『加拿大和英國是以30個小時為分界（Kahne,1992）』。『Houseman（1995）則指出在德國一週工作時間是 36 小時以下者為部分工時工』」（Kalleberg, 2000）。

國內勞基法並沒有對部分工時工的工作時數做出明確的定義，僅說明其工作時間，較該事業單位內之全時勞工工作時間（通常為法定工作時間或企業所定之工作時間），有相當程度縮短之勞工，其縮短之時數，是由勞資雙方協商訂定。原則上「部分工時勞動」可分為兩種類型（李誠、辛炳隆、成之約，2000）：

- A. 自願性部分工時勞動：從事此種勞動型態多因本身情況而選擇，其中包括在家勞動者、學生、殘障者與中高年齡者。
- B. 非自願性部分工時勞動：從事此種勞動型態則係無法獲得全時間工作者。本研究在研究對象除一般典型僱用關係的餐飲服務人員外，還包括非典型聘僱一定期契約工（學校相關科系實習生）、部分工時工（自願性部分工時勞動－學生工讀）。此部分工時人員採用的主要原因在於降低勞動成本與因應臨時性因素人力需求的彈性運用。

三、聘僱型態之相關研究(如表2-2所示)：

表 2-2 聘僱型態之相關研究整理

聘僱型態之相關研究	(一)研究題目： 專案工程不同時期及聘僱模式對組織行為之影響-以高雄捷運專案為例	
	研究者：陳敏智	研究結果：
	年代：2006 年	(一)不同聘僱模式對組織行為之感受差異不大
	研究方法： 問卷調查分析	(二)營造業約聘模式可能成為專案工程人力聘用趨勢
		(三)現階段工程人員之離職傾向比過去工程人員還低
		(四)在營建工程中，大多數約聘人員還是期望可以晉升正職員工身分
		(五)營建公司大量採用約聘人員，長期而言，會對公司造成影響
		(六)就整體工作表現而言，正職人員較約聘人員佳
	(七)不同時期工程人員之組織行為有顯著差異，尤其在組公民行為、工作投入及離職傾向三方面之影響更為顯著	
(二)研究題目： 內部行銷、顧客導向、組織承諾與工作滿足相關性研究-以典型、非人員典型聘僱餐飲服務例		
研究者：游倬奇	研究結果：	
年代：2004 年	(一)典型聘僱與非典型聘僱人員顧客導向有顯著性差異	
研究方法： 問卷調查分析	(二)典型聘僱與非典型聘僱人員組織承諾有顯著性差異	
	(三)內部行銷知覺與顧客導向呈顯著正向關係	
	(四)內部行銷知覺與組織承諾呈顯著正向關係	
	(五)內部行銷知覺與工作滿足呈顯著正向關係	
(三)研究題目： 政府約聘僱人員工作滿意與工作績效之相關研究-以經濟部標準檢驗局為例		
研究者：林庭光	研究結果：	
年代：2004 年	(一)約聘人員的工作滿意，不會因性別、年齡、婚姻狀況、服務現職年資、服務公職年資之不同而有顯著差異	
研究方法： 問卷調查分析	(二)約聘人員的自評工作績效，不會因性別、年齡、婚姻狀況、服務現職年資、服務公職年資之不同而有顯著差異	

資料來源：本研究整理

第二節 工作滿意

一、工作滿意之定義：

組織行為的領域中，學者相當重視工作價值對工作態度及工作表現的影響，而最常被探討工作態度即為工作滿意。Hoppock（1935）年首先提出工作滿足的概念，他認為工作滿足是一個單一概念，是指員工在心理與生理兩方面對工作環境因素的滿意感受，主要針對整體工作滿意而言。後續學者 Smith、Kendall及 Hulin（1969）、Locke（1973）則因觀點上的看法不同，而有不同的定義。學者及研究者為了以較有系統方式來探討工作滿足的定義，皆採下列三種分類的方式來說明其意義（陳人豪，2001）：

(一)整體性的定義（overall satisfaction）

此概念將工作滿意做一般性的解釋，認為工作者對其工作及有關環境所抱持的一種態度，意即工作者對其全部工作角色的情感反應。

(二)差距性的定義（expectation discrepancy）

將滿意的程度視為一個人自工作環境中所獲得之實際報酬與其預期應獲得的報酬兩者之間差距的程度，差距愈小，工作滿意度愈大；差距愈大，工作滿意度愈小。

(三)參考架構說（Frame of Reference）

這類定義是指對特殊構面的滿足而言，乃個人對其工作各層面所持有的一種情感性反應，而不能只把分析的對象侷限於組織的特徵。亦即每一個人所感受到的工作滿意程度受到許多因素的影響，如：年齡、性別、婚姻狀況、個人的能力、職位高低及經驗等影響。而工作構面並沒有一個絕對的標準，如：Smith、Kendall 與 Hulin（1969）則僅提出工作本身、升遷、薪水、上司、工作伙伴等五構面。

本研究變項為工作滿意，採用 Weiss(1967)發展的明尼蘇達問卷內容之定義，工作滿意主要包括：

(一)內在滿意(Intrinsic Satisfaction)

工作者對工作本身所引發的價值觀、責任感、成就感、社會地位、職能地位，以及運用能力的機會。意即工作本身帶給教科書從業人員的滿足程度。

(二)外在滿意(Extrinsic Satisfaction)

工作者在工作中所獲得的薪資、升遷、與上司部屬同事間的互動、公司政策，以及實施方式。意即從業人員對組織制度環境的滿足程度。

二、工作滿意之相關理論模式：

要瞭解工作滿意理論，必須瞭解「激勵理論」(Motivational Theory)，因為激勵作用是一種滿足需求的過程(李青芬、李雅婷、趙慕芬，民 84，頁 302)，有關激勵理論，學者間所強調之概念與重點不同，可以分為：內容(Content)、程序(Process)與強化(Reinforcement)三種型態(陳義勝，民 69)。較具代表性者說明如下表所示，並就其主要內容說明(如表 2-3 所示)：

表2-3 相關激勵理論

型態 (Type)	特質 (Characteristic)	理論 (Theories)	管理實例 (Managerial examples)
內容 (Content)	注意引起、產生或引發激勵行為的因素。	*需求層次理論 *成就動機理論 *雙因子理論 *ERG理論	以滿足員工金錢、地位與成就需求來激勵部屬
程序 (Process)	不僅注意引起行為的因素，同時也注意到行為方式的程序、方向或選擇。	*期望理論 *公平理論	由明瞭員工對工作的投入、績效、標準、投入與報酬的知覺來達成激勵
強化 (Reinforce-ment)	注意到能增加期望行為重複與減少非期望行為重複的可能因素。	*強化理論	藉著獎勵期望行為來激勵

資料來源：李靜，組織氣候、人格特質和工作滿足之關連性研究--以台北市醫學中心檢驗部門醫檢師為例，中興大學企業管理研究所碩士論文，民國八十五年六月。

(一)內容性模式

1. 需求層次理論 (Hierarchy of needs)

Maslow(1954)的需求層次理論，包括有兩項要點：

第一、引發行為之動機乃是具體性的。

第二、各種具體需求處於一種階層關係，基層需求獲得相當滿足後，次一層需求才出現並影響一人的行為。

其將人類之需求歸納為五種基本類別：

- (1) 生理需求(Physiological needs):即個體生存的基本需求，例如：食物、飲水、掩蔽場所以及消除或避免痛苦的需求皆是。
- (2) 安全需求(Safety needs):免於身心威脅、預防危險及意外之需求。
- (3) 社會需求(Social needs):人群的接納、歸屬、友誼及情感的支持、與他人互動之需求。
- (4) 尊敬需求(Esteem needs):即自尊和被他人尊重之需求。
- (5) 自我實現需求(Self-actualization): 為人類最高的需求，此一需求至今未獲適當界說，大致而言，即一人企望能成為自己所希望成為的人的需求，包括:成長、達到個人潛力及自我實現;亦即達成個人所能達成之趨力。

2. 二因子理論(Two-factor Theory，又稱激勵-保健理論)

鑑於許多需求或動機理論，只是從需求本身加以探討或分類，而未將它們自工作行為觀點加以分析，Herzberg、Mausner 與 Snyderman(1959)等人乃以大約二百位會計及工程人員為對象，利用問卷的方式，研究他們的工作滿足與需求的關係，其內容大致如下：

(1)影響工作滿足有兩個因素：

A.激勵因素(Motivators):

某些工作情況，當其出現時，可以使人感到滿足，但若不存在，並不致造成不滿足。這些情況的因素，包括:成就、器重、陞遷、工作本身、及成長的可能性，多屬工作內(intrinsic to work)的因素。

B.保健因素(Hygiene factors):

某些情況，當其存在時，將會造成不滿足，但若消失，並不會導致滿足。這些情況的因素，包括：公司政策、行政措施、督導方式、人際關係、薪資、工作保障和工作環境等，多屬工作外 (extrinsic to work) 的因素。

(2) 相對於「滿足」並非就是傳統認定的「不滿足」，因為就算把工作中的「不滿足」因素完全排除掉，個體也不見得就會滿足，而是認為「滿足」是相對於「無滿足」(no satisfaction)；「不滿足」(dissatisfaction) 乃相對於「無不滿足」。

3. ERG 理論

耶魯大學 Clayton Alderfer(1972)以 Maslow 的需求層次理論為藍本，加以修訂簡化成三種不同的需求：

- (1) 存在需求(existence need):指生理和安全的各種需求。
- (2) 關係需求(relatedness need):指人們想維持重要人際關係的慾望，藉著分享與他人間的情感和互相關懷而得到滿足。
- (3) 成長需求(growth need):指個人追求自我發展的慾望，藉著個人充分發揮潛能，及發展新的工作能力而得到滿足。

Alderfer的理論雖由Maslow而來，但仍有兩項主要的差距，除了需求滿足之外，他提出「挫折-退化」(frustration-regression)的觀念。認為當個體的高層次需求未能得到滿足時，他會退而求其次去追求滿足；且同時時間內個體可以同時追求一種以上的需求，並沒有所謂的先後順序。

4. 成就動機理論(Achievement Motivation Theory;又稱三需求理論)

麥克里蘭(McClelland, 1961)的成就動機理論，是組織在了解員工激勵作用時的三個重要需求，包括：

- (1) 成就需求(Need for Achievement):
想從工作中獲得成就及他人的肯定。
- (2) 權力需求(Need for Power):
即追求權力及控制他人的慾望。

(3) 隸屬需求(Need for Affiliation):

即希望從人際活動及社會群體中得到滿足。McClelland 的理論實際上在 探求成就高低及工作行爲之間的關係，除了顯示員工成就動機和工作表現有顯著相關外，成就需求高者大多有下列三種特徵：喜歡自我負責、喜歡自設成就目標及喜歡獲得回餽。

(二) 程序性模式

1. 公平理論(Equity Theory; 又稱社會比較理論)

Adams(1963)將此種理論應用於工作環境中，他認為人們會將自己所投入於工作的技能、時間及精力與所獲得金錢及精神上的報酬相比較，然後將這比率與他人所得者相比，如果因此感到不公平的話，在心理上將產生「認知失調」(cognitive dissonance)的現象，並進而採取各種可能行爲以減少此種認知失調。

2. 期望理論(Expectancy Theory)

Vroom(1964)認為驅使一個人產生某特定行爲的力量與他認為此行爲所能導致的特定結果之評價及期望成正比，提出「動機作用之期望模式」(expectancy model of motivation)理論，基本上，他認為一個人之動機作用乃取決於兩項因素：

- (1) 採取某項行爲，如果達成時，所能獲得的價值(valence)。
- (2) 達成該項任務的機率。以符號表示，即： $Force(Motivation) = \Sigma (Expectancy \times Valence)$
因此，個體所作的選擇行爲，不僅受到他對這些結果喜好的影響，同時也受到他相信這些行爲可能達成的程度的影響。

(三) 強化性模式

Skinner(1971)提出增強理論，此理論忽略了個體的內心狀態，只重視個體採取某種行爲後會出現何種結果，當一項行爲的發生時，若能帶來正面的結果，則以後重複出現的機率甚高；若會導致負面的結果，則以後不易再出現。因此，結果為控制行爲的強化物，會增加或降低該行爲重複出現的機率，故運用「操作制約」的原理，以引發、維持、或停止成員的行動，可改善組織績效，達成組織目標。

三、工作滿意之相關研究(如表 2-4 所示)：

表2-4 工作滿意之相關研究整理

工作滿意之相關研究	(一)研究題目： 半導體業員工之工作動機、工作壓力、工作滿意度與組織承諾之研究	
	研究者：溫雪蓉	研究結果：
	年代：2008 年	(一)不同員工屬性對於工作動機、工作滿意度、工作壓力、組織承諾有顯著差異，部份成立
	研究方法： 問卷調查分析	(二)員工之工作壓力對工作滿意度、組織承諾有負向影響關係，是成立的 (三)員工之工作滿意度對組織承諾有正向影響關係，是成立的 (四)員工之工作壓力透過工作滿意度增加組織承諾，是成立的
	(二)研究題目： 組織承諾與工作滿意關係之研究- 以傳統產業為例	
	研究者：黃忠孝	研究結果：
	年代：2007 年	(一)不同的年齡、公司任職資歷、部門工作資歷在工作滿意組織承諾上會有顯著的差異
	研究方法： 問卷調查分析	(二)不同的性別、教育程度在工作滿意與組織承諾上無顯著差異
	(三)研究題目： 織定位與工作滿意度離職傾向之關聯研性究	
	研究者：柯龍光	研究結果：
	年代：2005 年	(一)組織定位與工作滿意度有顯著相關、工作滿意度與離職傾向有顯著相關
	研究方法： 問卷調查分析	
	(四)研究題目： 任務特性、成員特性、領導風格與工作滿意關係之研究	
	研究者：陳儀蔓	研究結果：
	年代：2003 年	(一)成員能力與領導風格交互作用對工作滿意度具有影響力 (二)成員企圖心與領導風格交互作用對工作滿意度具有影響力
	研究方法： 問卷調查分析	(三)任務創新性與領導風格交互作用對工作滿意度具有影響力 (三)任務時效性與領導風格交互作用對工作滿意度具有影響力
	(五)研究題目： 台灣與大陸企業組織公正、員工工作滿意與組織公民行為關係之比較研究	
	研究者：陳麗綺	研究結果：
	年代：2002 年	(一)台灣與大陸企業員工工作滿意有顯著的差異是成立的
	研究方法：	

問卷調查分析	
(六)研究題目： 工作價值觀與工作滿意度對產品品質影響之探討—以國瑞汽車公司協力廠商為例	
研究者：余家雄	研究結果： (一)不同背景個人變項的員工，在工作價值觀、工作滿意度各構面上具有顯著差異 (二)工作價值觀、工作滿意度各構面上具有顯著之相關 (三)工作價值觀、工作滿意度與產品品質具有顯著之相關 (四)作價值觀、工作滿意度可有效預測產品品質
年代：2002 年	
研究方法： 問卷調查分析	

資料來源：本研究整理

第三節 組織承諾

一、組織承諾之意義：

對於「組織承諾」一詞的意義，不同的學者由不同的學派、理論出發，為了自己的研究目的而給予組織承諾不同的定義（Mowday，1982）。茲就幾種較常為學者所採用的組織承諾定義，引述如下：

- (一)丁虹（民 76）認為：組織承諾係指個人對組織的認同與投入之態度傾向的相對強度。
 - (二)林靜如（民 79）認為：組織承諾係指個人對於組織的目標與價值，有著強烈信仰和接受，願意為組織而努力，並希望能繼續成為組織的一分子。
 - (三)劉春榮（民 82）認為：組織承諾是組織成員對組織的認同、努力意願及希望繼續留在組織工作的一種態度或內在傾向。
 - (四)蔡寬信（民 82）認為：組織承諾係指個人將組織的目標與價值內化，對組織有強烈的認同感和忠誠感，願意為組織付出一己的心力。
 - (五)Kantor（1968）認為：組織承諾係社會成員為社會系統努力、盡忠之意願（引自 Angle & Perry, 1981）。
 - (六)Potter & Smith（1970）認為：組織承諾係個人對某一特定組織的認同與投入（identification and involvement）之態度傾向的相對強度。
 - (七)Sheldon（1971）認為：組織承諾是使個人與組織連結一致的態度或傾向。
1. Hrebiniak & Alutto（1973）認為：組織承諾係成員為了薪資、職位、專業創造自由與

同事友誼，而不願離開組織的行為傾向。

2. Buchanan (1974) 認為：組織承諾係組織成員對於組織目標與價值、和個人角色有關的目標與價值、對組織本身等三方面的情感隸屬 (affective attachment)。
3. Poter, Steers, Mowday, & Boulian (1974) 認為：組織承諾係個人對某一特定組織的認同與投入的強度，包含三個要素：(1)對組織目標與價值的強烈信仰和接受、(2)願意為組織利益而努力、(3)明確希望繼續成為組織中的一份子。
4. Mowday, Poter, & Steers (1982) 認為：組織承諾係代表個人對其所屬組織的忠誠與貢獻，不僅影響一個人對組織投入的強度，同時也代表個人與組織連結在一起的態度或傾向，這種連結不僅對個人具有重要性，對組織，甚至對於整個社會都有其價值。
5. Thompson (1989) 認為：組織承諾係指員工對組織目標與價值的信念，並接受組織的目標與價值，為了組織的利益，員工能自動自發的盡心盡力，而且員工有強烈的意願留在組織中。

綜上所述，部分學者對組織承諾的定義頗有雷同之處，但有些學者則從不同的角度給予解釋。有些學者試圖將其予以分類；有關組織承諾的研究，至少包含兩種不同的觀念與看法，即心理性的觀點與交換性的觀點 (Stevens, et al., 1978)，此外，Kantor (1968) 依個人行為方式的不同，將組織承諾分為持續工作承諾、內聚力承諾、與控制承諾 (引自 Buchanan, 1974)；Staw (1977) 將組織承諾分為行為性承諾與態度性承諾；Hall (1970) 認為組織承諾應分為態度的承諾與行為意圖承諾。

茲就各家學者的分類方式引述如下：

1. Backer 的交換性觀點組織承諾 (exchange approach organizational commitment)

Becker (1960) 提出「交換性」觀點的組織承諾，又稱之為「功利性」、「工具性」、「計算性」、或「報償—成本行為」觀點的組織承諾 (引自 Stevens, Beyer, & Trice, 1978)。此種交換性觀點係脫胎於社會交換理論 (Homans, 1961) 與公平理論 (Adams, 1965)，完全以報償—成本的功利性，來探討組織承諾。贊成由交換觀點來解釋組織承諾的學者認為：組織成員常會比較自己對組織的貢獻，以及從組織所獲得之報酬的關係。如果成員經過計算評估，認為這種交換過程對自己有利，那麼個人對組織之承諾就會提高；反之，則其對組織之承諾就會降低。所以，基本上，

這是一種交換的行為（黃英忠、余德成、林營松，民 84）。「交換性觀點組織承諾」之基本主張為組織承諾是由交換性考慮而產生。Backer（1960）將隨著年資的增加而增多的退休金，與隨年資增加而可獲得的組織管理權，合稱為附屬利益（side-bets）。當組織中有退休金計畫或其他有利於個人長期留在組織的方案時，個人會把這些附屬利益當做是交換性組織承諾的積極要素，並且不願意損失這些利益，因此願意留在組織中，成員的組織承諾也就隨之提高（引自 Stevens, Beyer, & Trice, 1978）。

2. Poter & Smith 的心理觀點組織承諾(psychological approach organizational commitment)

Poter & Smith（1970）提出「心理性」觀點的組織承諾，又稱「規範性」、「道德性」或「態度性」觀點的組織承諾。心理性觀點受到需求滿足理論(Maslow, 1954)及雙因子理論(Herzberg, 1959)的啟發，強調從激勵和自我實現來探討組織承諾（黃英忠、余德成、林營松，民 84）。其認為組織承諾係成員對組織有積極的、高度正面的傾向，包括對組織目標與價值的認同，對工作活動高度的投入、及對組織的忠誠(Morris & Sherman, 1981)。

3. Kantor 的分類

Kantor（1968）認為組織承諾依個人行為方式的不同，可分為下列三種（引自 Buchanan, 1974）：

- (1) 持續工作承諾 (continuance commitment)：係指成員受到組織要求個人投資與犧牲的刺激，認為離開組織所必須付出的代價太高，而且也不容易。
- (2) 內聚力承諾 (cohesion commitment)：係指成員對組織社會關係的隸屬程度。成員公開放棄先前的社會關係，並致力於增加目前團體的凝聚力和隸屬感。
- (3) 控制承諾 (control commitment)：係指組織要求成員公開否定以前的規範，並根據組織價值，重新形成個人的自我概念。

4. Staw 的分類

Staw（1977）將組織承諾分為「行為性承諾」與「態度性承諾」兩類：

- (1) 行為性承諾 (behavioral commitment)：係指個人對無法撤回的決策，所做的一種補償過程。個人因受到某些束縛，不得不完成組織目標。

(2)態度性承諾 (attitudinal commitment)：係指員工主動的承諾，是個人與組織連結的一種態度或傾向，類似投入、認同與激勵。

5.Hall 的分類

Hall (1970) 將組織承諾分為態度 (attitudes) 與行為意圖 (behavior intension) 兩方面 (引自 Ferris & Aranya, 1983)：

- (1)態度的承諾：包括對組織的認同、對組織工作角色的投入與對組織的情感和忠誠。
- (2)行為意圖承諾：包含成員為組織努力的意願和留在組織的欲望。

6.Angle 的分類

Angle (1983) 認為成員的組織承諾包括：

- (1)對組織的工具性附屬 (instrumental attachment to organization)
- (2)對組織的情感性附屬 (affective attachment to organization)

Angle (1983) 並進行一項實證研究，結果發現：對組織的工具性附屬與組織投入有關，對組織的情感性附屬則與組織對待成員的方式有關。

7.Allen & Meyer 的分類

Allen & Meyer(1990)認為組織承諾不單只是態度或行為的層面，而是應該同時包含這兩個層面。並把組織承諾分成三個構面，分別是情感性承諾、持續性承諾及規範性承諾。

(1)情感性承諾(affective commitment)：

組織成員對組織的情感性依附、認同並投入組織之中，員工擁有強烈的情感性承諾乃基於他們想要(want to)留在組織中。

(2)持續性承諾(continuance commitment)：

組織成員基於功利性考量而願意留在組織中。即承諾之存在，乃是認知到離開組織時的成本考量。員工擁有強烈的持續性承諾乃基於他們需要(need to)留在組織中。

(3)規範性承諾(normative commitment)：

組織成員認為有義務必須留在組織中，其仍是一種必要而須遵守的價值觀。員工擁有強烈的規範性承諾乃基於他們應該(ought to)留在組織中。

從上述諸位學者對組織承諾涵義的闡釋，以及 Backer (1960)、Poter & Smith (1970)、Kantor (1968)、Staw (1977)、與 Angle (1983) 等學者對組織承諾的分類，顯見組織承諾可概分為「工具性」組織承諾與「心理性」組織承諾兩類。組織成員對組織的認同，以及在組織中的留職意願與努力意願，往往從「工具性」與「心理性」兩方面予以考量。

二、組織承諾之相關理論模式：

(一) Fishbein 之行爲意圖模式

Fishbein (1953) 認爲個人行爲因意圖表現 (intention perform) 而產生。決定行爲意圖的因素有二：(1)個人對於表現某種行爲的態度，即個人對於某種行爲的評價或情感，此乃因個人對行爲結果及其價值的看法所致，因而稱此種想法爲「工具性的認知信念」

(instrumental-cognitive beliefs)；(2)個人對於某行爲所持的內在規範壓力。所謂內在規範壓力係指某些重要參考團體，如組織中其他有關人員、參考團體或整個社會，對個人行爲的規範與限制，認爲個人的動機應該配合參照團體，此種觀點謂之「社會規範信念」(social-normative beliefs) (引自 Wiener, 1982)。

社會規範信念與工具性認知信念會導致組織承諾與利益動機，而組織承諾與利益動機復同時決定與組織有關的意圖和行爲。Fishbein (1953) 乃以「工具性的認知信念」和「社會的規範性信念」，建立了行爲意圖模式 (如圖 2-1 所示)。

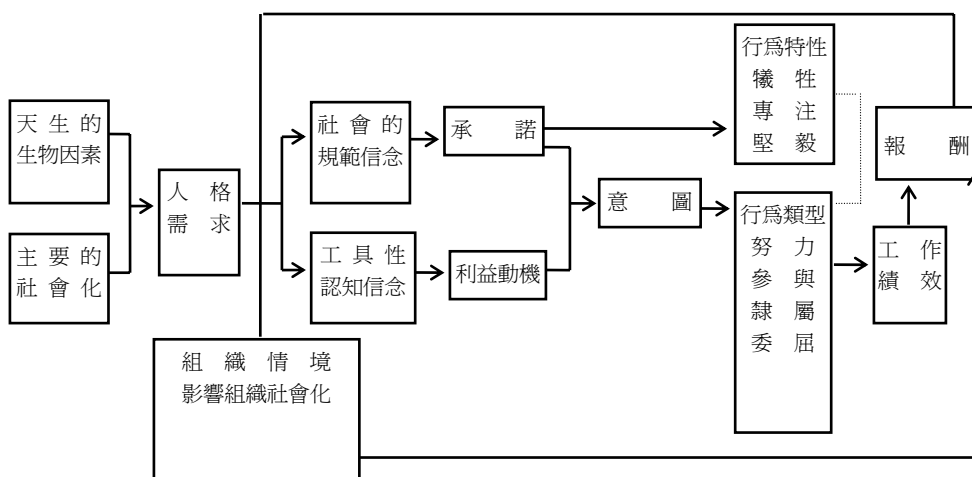


圖 2-1 組織承諾行爲意圖模式

資料來源："Commitment in organization: A normative view" by Y. Wiener, 1982, Academy of Management Review, 7, P. 420.

(二) Wiener 的組織承諾形成模式

Wiener (1982) 將 Fishbein 的行為意圖模式予以擴展，認為直接影響組織承諾之內化規範信念的因素有二：

1. 普遍化的忠誠與責任 (generalized loyalty and duty)
2. 組織認同(organizational identification)。

所謂「普遍化的忠誠與責任」係指個人認為在他自己明顯投入的社會情境中，其有義務表現忠誠和負責任，並相信忠誠是應該的。所謂組織認同係指與組織命令、目標、政策、工作方式一致的個人內化信念而言。

Wiener (1982) 認為普遍化的忠誠與責任只受到選擇成員過程的影響，組織認同則同時受到選擇成員過程及組織社會化的影響。組織承諾形成模式(如圖 2-2 所示)。

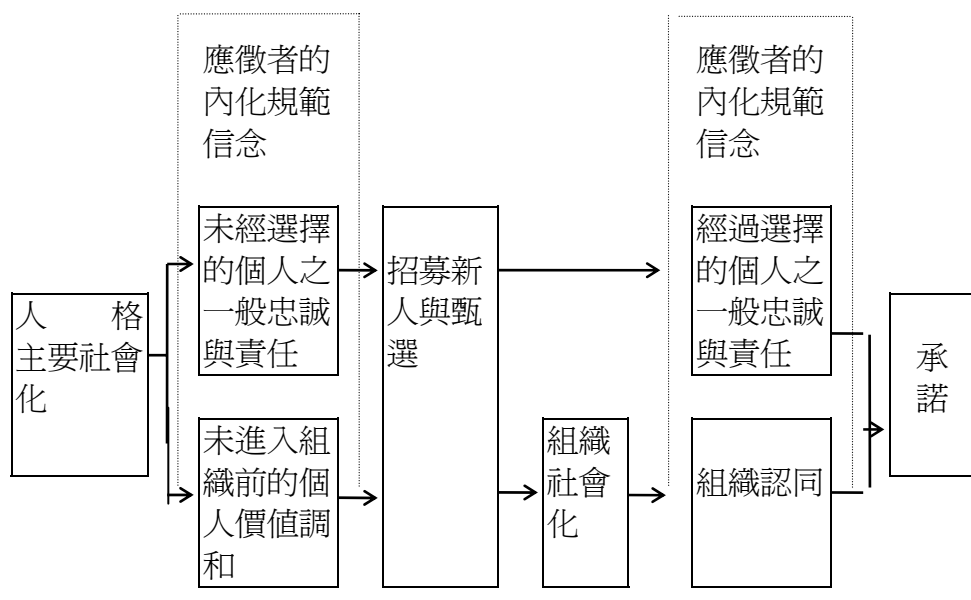


圖 2-2 組織承諾形成模式

資料來源："Commitment in organization: A normative view" by Y. Wiener, 1982, Academy of Management Review, 7, P. 422.

(三) Steers 的組織承諾前因結果模式

Steers (1977a) 提出組織承諾的前因結果模式，模式中包含組織承諾的前因（預測變項）與結果（效標變項）兩部分。預測變項包括個人特徵、工作特性、與工作經驗；效標變項則包括留職意願、出席率與工作績效。其中個人特徵包括年齡、成就動機與教育程度；工作特性包括挑戰性、回饋與工作完整性；工作經驗則包括團體態度、對組織信賴程度與個人重要性；其關係(如

圖 2-3 所示)。

此外，Steers (1977a) 在論述中亦提及：組織承諾與留職意願有高度的關聯，與出席率及異動率 (turnover) 則有中度的關聯，唯和績效 (performance) 則無關聯。

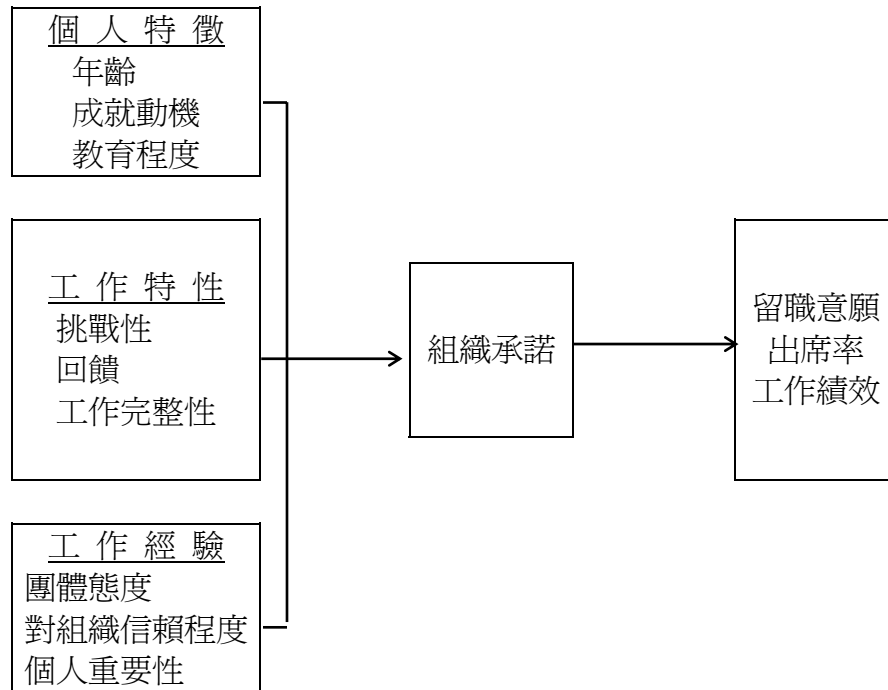


圖 2-3 組織承諾前因結果模式 (一)

資料來源："Antecedents and outcomes of organizational commitment" by R.M. Steers, 1977a, Administrative Science Quarterly, 22, P. 47.

此外，Mowday, Porter, & Steers (1982) 認為有四類變項是「組織承諾」的前因：(1)個人特徵 (personal characteristics) (包括年齡、年資、教育程度、性別、種族、及其他各種人格特質等)、(2)有關角色的特徵 (role-related characteristics) (包括工作範圍及挑戰性、角色衝突及角色混淆等)、(3)結構的特徵 (structural characteristics) (包括組織規模、工會介入、控制幅度、正式化、分權程度、決策參與程度等)、(4)工作經驗 (work experiences) (包括組織可依賴性、個人重要性、期望水準、團體規範等)。

結果變項則有：(1)工作績效 (job performance)、(2)員工任職時間的長短 (tenure)、(3)怠工情形 (tardiness)、(4)缺席情形 (absenteeism)、(5)人事異動率 (turnover)；其關係(如圖 2-4 所示)。

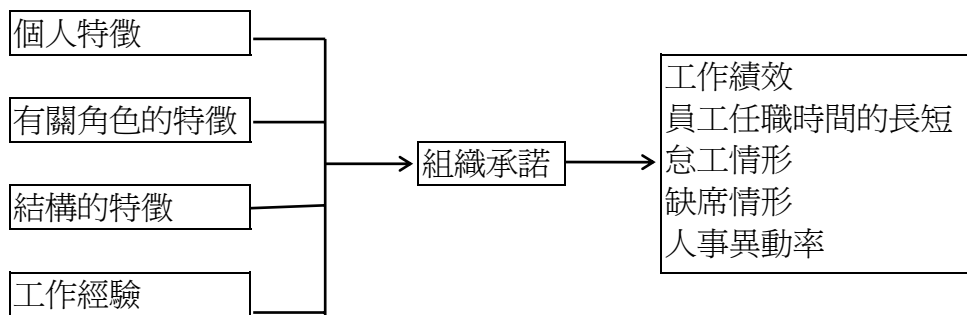


圖 2-4 組織承諾前因結果模式（二）

資料來源：Employee-organization linkage (P.30) by R. T. Mowday, L. W. Porter, & R. M. Steers, 1982, New York: Academic Press.

(四) Stevens 等人的角色知覺模式

Stevens 等人（1978）認為無論是心理性觀點或交換性觀點的組織承諾，均未針對組織成員對組織隸屬或離職的相關因素作全面性的考量，有鑑於此，他們建立了組織承諾角色知覺模式（如圖2-22所示）。其中效標變項為留職意願或離職傾向，預測變項為個人屬性、角色相關因素、與組織因素。個人屬性包括性別、年齡、教育程度、工作投入與態度的改變；角色相關因素包括職位高低、工作過度負荷、組織任職年資、職位年資、工作技巧、升遷；組織因素則包括組織大小、控制幅度、與權力集中化。

Stevens 等人（1978）認為組織成員在事業初期階段，由於年資尚淺，其組織承諾受到心理因素或個人因素影響；隨著年資的增加，個人因素的重要性減少，附屬利益（side-bets）逐漸具有影響力，使得成員離開組織所要付出的代價提高，組織也因此獲得成員某種程度的承諾。成員雖然會留在組織內，但卻將心力用於獲取組織以外的其他利益上，此時成員對組織的承諾，即由初入組織時的心理性組織承諾，轉變為基於現實考慮的交換性組織承諾，其關係（如圖2-5所示）。

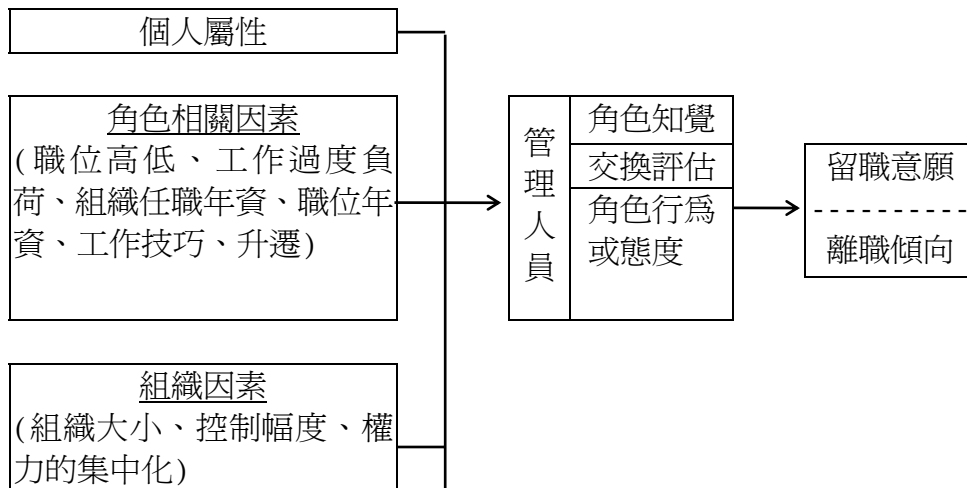


圖2-5 組織承諾角色知覺模式

資料來源："Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment" by J. M. Stevens, J.M.Beyer, & H M.Trice, 1978, Academy of Management Journal, 21, P.382.

(五) Staw的組織承諾模式

Staw (1977) 將組織承諾分為行為性承諾與態度性承諾兩類。態度性承諾包括投入、認同、與激勵，受個人特性、工作特性、與工作經驗的影響；行為性承諾包括製造附屬利益、不能改變的行為、與蒙受的沉入成本，並且受到任職儀式、決定錯誤後的補償動機、與專業基本技術的影響（引自鄭得臣，民74；引自劉春榮，民82）。

Staw從社會心理學的觀點來看組織承諾，其認為個人的自我辯護（self-justification）對於組織承諾具有重要的影響，隨著個人在組織工作時間的增長，個人所投入的心力必定愈多，由於人類行為不具可逆性，因此，個人在組織中所投入的累積成本，隨年資之增加而提高，迫使個人必須在心理上加以調適，以減低認知失調（引自鄭得臣，民74；引自劉春榮，民82）。

Steers & Porter (1979) 曾就Staw (1977) 的態度性承諾與行為性承諾繪出關係圖，(如圖2-6所示)。

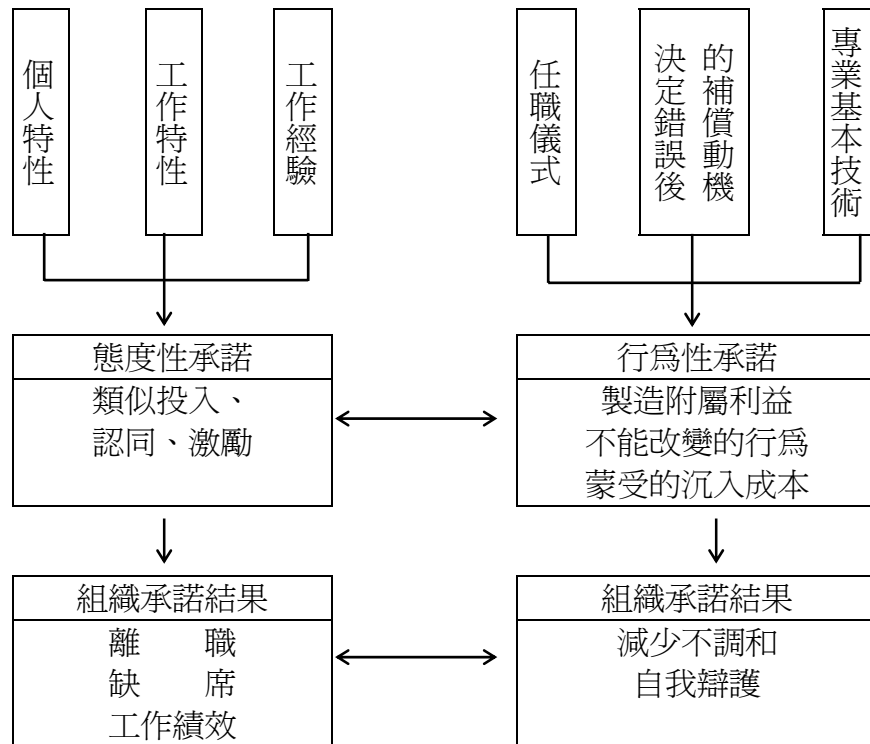


圖2-6 態度性與行爲性組織承諾模式

資料來源：Motivation and work behavior (P. 304) by R. M. Steers & L. W. Porter, 1979, New York : McGraw-Hill.

(六) Morris & Sherman的組織承諾多元預測模式

Morris & Sherman (1981) 認為有關組織承諾效標變項的研究甚多，但是對於預測變項的研究卻很少，並且缺乏可以概括預測變項的多元預測模式，因此，乃提出組織承諾多元預測模式，並希望經由實證研究，以檢證此模式的可信度。

Morris & Sherman (1981) 所建立的組織承諾多元預測模式，係以個人特徵、角色相關因素、與工作經驗為預測變項；其中個人特徵因素包括年齡、教育程度、勝任感；角色相關因素包括角色衝突與角色混淆；在工作經驗此一變項方面，Morris & Sherman (1981) 認為領導者行為既是工作經驗之要素，又是社會化的來源，乃以領導者的倡導與關懷行為，作為工作經驗因素。其多元預測模式(如圖2-7所示)。

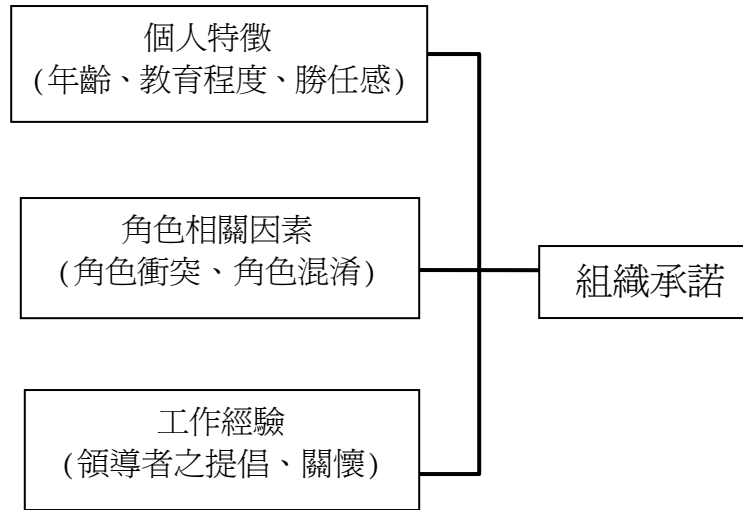


圖2-7 組織承諾多元預測模式

資料來源：Generalizability of an organizational commitment model" by J. H. Morris & J.D. Sherman, 1981, Academy of Management Journal, 24(3), P.515.

三、組織承諾之相關研究(如表 2-5 所示)：

表2-5 組織承諾之相關研究整理

組織承諾之相關研究	(一)研究題目： 組織承諾對工作壓力與工作滿足間之干擾效應	
	研究者：葉健宗	研究結果：
	年代：2006 年	(一)志願役軍人整體面對工作壓力與感受工作滿足之情形，與一般民間企業員工一樣，即工作壓力越大，工作滿足越低
	研究方法： 問卷調查分析	(二)將志願役軍人區分高、中及低度工作壓力群進行分析；發現適度壓力下的志願役軍人，其工作滿足不會有明顯改變
		(三)志願役軍人的組織承諾對工作壓力與工作滿足間之干擾效果不明顯
		(四)志願役軍人面對工作壓力，如在持續性承諾的認知下，能維持一定的工作滿足，顯示持續性承諾有干擾效果
	(二)研究題目： 組織變革態度對組織承諾與工作滿意度間關係之干擾效應-以華人地區非營利事業組織員工為例	
	研究者：謝文里	研究結果：
	年代：2006 年	(一)軍人組織承諾、組織變革態度及工作滿意度均屬中等程度
研究方法： 問卷調查分析	(二)人組織承諾對工作滿意度大致有正向影響： (1)軍人情感性、持續性承諾對工作滿意度有正向影響 (2)軍人規範性承諾對工作滿意度無影響	
	(三)組織變革態度對組織承諾與工作滿意度間關係有干擾影響： (1)採取抗拒變革態度，對情感性承諾與工作滿意度間關係無干擾影響 (2)採取抗拒變革態度，對規範性、持續性承諾與工作滿意度間關係有顯著干擾影響	
	(三)研究題目： 流通連鎖產業之企業倫理價值、組織承諾與成員－組織配適關係之研究	
研究者：賴明政	研究結果：	
年代：2005 年	(一)業倫理價值對組織承諾具有顯著的正向影響，即員工認為企業的倫理價值愈高，員工對組織承諾程度愈高	
研究方法： 問卷調查分析	(二)組織承諾對成員－組織配適具有正向的影響關係	
	(三)組織企業倫理價值對成員－組織配適並無顯著的關係存在，但若以組織承諾為中介，則兩者有顯著性的間接效果存在	
	(四)除企業規模外，如員工性別、年齡、行業年資及職位高	

	等在企業倫理價值、組織承諾及成員－組織配適等研究變項，皆有顯著的差異
(四)研究題目： 部行銷知覺、工作滿足、組織承諾與工作績效結構關係之研究－以壽險業為例	
研究者：王啓州	研究結果： (一)內部行銷知覺對工作滿足有正向影響 (二)內部行銷知覺對組織承諾無顯著性影響 (三)內部行銷知覺會正向影響工作績效 (四)工作滿足對組織承諾有正向影響 (五)工作滿足對工作績效無顯著性影響
年代：2005 年	
研究方法： 問卷調查分析	
(五)研究題目： 倫理氣候、組織承諾與組織公民行為之研究	
研究者：蔡百倉	研究結果： (一)不同人員類別在組織公民行為上有顯著性差異，而在倫理氣候及組織承諾則未達顯著性差異 (二)男性比女性重視倫理氣候，但兩性在組織承諾與組織公民行為無明顯差異
年代：2000 年	
研究方法： 問卷調查分析	

資料來源：本研究整理

第四節 工作投入

一、工作投入之定義

工作投入 (Job Involvement) 是由 Lodahl & Kejner 於 1965 年所提出。兩位學者整合了 Allport(1947)提出的「自我投入」(Ego-Involvement)及 Dubin(1956)「生活興趣重心」(Central Life Interests) 兩個概念來解釋。Allport 認為在工作情境中尋求自我及他人的尊嚴，正是投入於所參與工作的心理現象。Dubin 認為生活與其重心不在工作上的人，比較不在乎從事工作的類別和工作成果好壞。

Lodahl& Kejner(1965)對工作投入提出兩種不同的定義：第一，工作投入是個人認同工作重要性程度，或是工作在個人自我印象(self-image)中認同工作重要的程度。此一定義與 Dubin(1956)所提出的個人生活興趣重心概念相似；第二，工作投入是依據個人的自我尊嚴(self-esteem)受個人在工作上的績效影響程度而定。此定義與 Allport(1947)和 Vroom(1962)所提出的自我投入(ego-involvement)相類似。Vroom (1962) 指出的是，對工作上的自我投入應包括：工作因素對工作投入的影響，以及自我投入會導致更高的工作績效。

Lawler & Hall(1970)則對 Lodahl & Kejner 的工作投入定義提出不同的看法，Lawler & Hall 認為 Lodahl & Kejner 所指的工作投入其實包含了兩種概念：第一個定義可稱之為「工作投入」(job involvement)，但是關於自我尊嚴與個人績效之間的關聯，其實正符合期望模式的界定，亦即個人會在工作上投入以獲取績效，而知覺到努力與績效間的關聯，因而產生投入的過程稱之為「內在激勵」(intrinsic motivation)。Lawler (1986)並提出，從組織的觀點而言，工作投入被認為是啟動員工積極性的關鍵，也是商業市場上建立競爭優勢的基礎。

Saleh& Hosek(1976)綜合了過去學者對工作投入的定義，認為可用自我理論來解釋工作投入的概念，主要可歸納為：

- (一)工作投入是個人認知工作在生活中所佔的重要性程度。
- (二)工作上個人主動參與使個人自尊、自主等需求獲得滿足的程度。
- (三)工作投入是個人認知到工作績效對自我尊嚴的影響程度。

(四)工作投入是工作績效與自我概念一致的程度。

之後，Rabinowitz & Hall(1977)又將工作投入分別以個人特質、工作環境以及個人與工作三個方向說明：

(一)工作投入是一個個人特質的依變項。

(二)工作投入是受個人所處的工作環境誘導下所產生的，較易受組織環境所影響，個人特質對工作投入的影響則較小。

(三)工作投入是個人特質與工作情境互動下的產物。

但是 Kanungo(1982)認為「投入到特定的工作中」與「投入到一般工作中」並不相同，前者是個人對目前工作的信念，及該工作能滿足個人目前需求的程度，稱之為 JI(job involvement)；後者是指一般工作的價值在個人生活中的重要性，會受到過去文化背景及社會化的程度所影響，稱之為 WI(work involvement)，Kanungo(1982)認為過去的研究對工作投入的定義有混淆重複的地方，所以無法清楚說明工作投入的正確意義，但不論是對特定工作或是對一般工作所產生的工作投入，都應視為是一種心理認同的認知或信念狀態，他比較贊成工作投入應該視為單一構面之態度。所以將工作投入定義為「個人心理對其目前工作的一種心理認知或信念狀態」。除此之外，工作投入也會受到個人顯著需求和感覺到工作上能滿足這種需求的機會所影響。

Blau(1987)認為工作投入是個人主觀認同他的工作，他會去在乎和關心他的工作，也就是只要是高度投入工作者，都會高度認同與關心他的工作；工作投入同時也是個人將工作視為生活樂趣的重心，他能感受到工作是滿足需求的主要來源，是心理生活的重要部分。

Paullay, Alliger & Stone-Romero(1994)支持 Kanungo 區分 JI 與 WI 的概念，進一步澄清這兩個常被混淆及互用的兩個概念，認為一般工作投入(WI)應該是指工作重心(work-centrality, WC)，係指「工作在個人生活中重要的程度」，而將特定工作(JI)定義為「個人在認知上對於目前的工作專心從事、承諾及關心的程度」。茲將過去學者對工作投入之定義整理(如表 2-6 所示)。

表 2-6 國外學者對於工作投入之定義

學者	年代	工作投入定義
Lodahl&Kejne	1965	1.工作投入是個人認同工作重要性程度，或是工作個人自我印象(self-image)中認同工作重要的程度。 2.工作投入是依據個人的自我尊嚴(self-esteem)受個人在工作上的績效影響程度而定。
Lawler& Hal	1970	認為 Lodahl and Kejnner 的第一個工作投入的定義，可以稱之為工作投入，而第二個工作投入的定義較符合 Vroom(1964)的動機理論(motivation theory)，即在工作上，當個人知覺工作績效可以使個人的自我尊嚴需求獲得滿足，而可以經由個人努力而獲得工作績效時，那麼此人便會在工作上產生投入，又可稱之為「內生激勵」(intrinsic motivation)。
Saleh&Hosek	1976	1.工作投入是個人認知工作中所佔的重要性程度。 2.工作投入是指個人在工作上主動參與的程度。 3.工作投入是個人認知到工作績效對自我尊嚴的影響程度。 4.工作投入是工作績效與自我概念一致的程度。
Kanungo	1982	Kanungo(1982)認為「投入到特定的工作中」(JI)與「投入到一般工作中」(WI)並不相同，但不論是對特定工作或是對一般工作所產生的工作投入，都應視為是一種心理認同的認知或信念狀態，他比較贊成工作投入應該視為單一構面之態度。所以將工作投入定義為「個人心理對其目前工作的一種心理認知或信念狀態」。除此之外，工作投入也會受到個人顯著需求和感覺到工作上能滿足這種需求的機會所影響。
Blau	1986 1987	認為工作投入是個人主觀認同他的工作，他會去在乎和關心他的工作，也就是只要是高度投入工作者，都會高度認同與關心他的工作；工作投入同時也是個人將工作視為生活樂趣的重心，他能感受到工作是滿足需求的主要來源，是心理生活的重要部分。
Paullay,Alliger &Stone-Romero	1994	支持 Kanungo 區分 JI 與 WI 的概念，認為一般工作投入(WI)應該是指工作重心(work-centrality, WC)，係指「工作在個人生活中重要的程度」，而將特定工作(JI)定義為「個人在認知上對於目前的工作專心從事、承諾及關心的程度」。
Robbins	2001	工作投入是個人心理上對工作的認同程度，即認為工作績效對自我價值的重要程度。

資料來源：郭儒謙(96)人力資源顧客服務代表之工作特性與工作滿意關聯性之探討-以工作投入為中介變項

二、工作投入相關理論模式

過去，多位學者從不同的觀點定義工作投入，所發展或引用的理論模式自不相同，分別簡述如下：

(一)Vroom的期望理論模式(expectancy model)

期望理論係由Vroom(1964)所提出，其基本概念認為個人採取某一行動的傾向，乃取決於該行動會造成某種結果的可能性，及該結果對行動者的吸引力。亦即個體的某項行動能否滿足其個人的需要。Lawler(1994)指出，期望理論在探討動機與行為時，乃基於下列四個概念：

1. 人們對於潛在可能發生的結果中有其偏好的選項。
2. 人們有預期其自身努力達到預期的行為或表現的可能性。
3. 人們有預期到某些結果將伴隨他們行為而來的可能性。
4. 在任何情況下，個人的選擇都是依個人當時的期望或偏好所決定的。

Vroom用公式「 $F = V \times E$ 」來表達其理論架構，其中F(force)指個人內在的動機力量，表示個人工作投入的程度；V(valence)指工作的結果帶給個人的價值感，亦即工作的相對代價；E(expectancy)指個人預估達成目標的可能性，亦即需求獲得滿足的機率。由Vroom的公式可知，F與V、E成正比，當工作所得的代價以及達成目標的可能性越大時，則工作投入程度F就越高；但V與E值，只要其一偏低，就會直接影響到個人的工作投入，意即若個人感受到工作的代價不高，即使輕易可達成也不會產生高度的工作投入，或者工作的報償雖高，但達成的可能性不高，工作投入也必然不高。但1976年時，Campbell & Printchard卻對期望理論中「人是可認知的、有理性且經濟取向的，人會不斷地對其周遭事物加以評估而做出最有利於自己的決定」的假設提出疑問，他們認為現實情境中，人們受限於能力或思考模式，並無法完全的理性，而且期望理論也忽略了每個人的個別差異，以及回饋系統對動機產生的影響。

(二)綜合理論模式

Rabinowitz&Hall(1977)歸納過去有關工作投入的研究，發現與工作投入相關的因素可歸納為個人特質、工作情境與工作結果三類：

1. 視工作投入為一種個人特質的依變項，個人特質不同將影響其工作投入，而個人特質包含個

人背景變項與人格特質變項兩部分：

(1)個人背景變項：如性別、年齡、教育程度、婚姻狀況與工作年資等。

(2)人格特質變項：如內外控性格、高層次需求強度與倫理特質等。

2.視工作投入為情境的函數，如領導者行爲、組織規模、決策參與、職務層次等。研究發現，認同此觀點的學者認為，員工的工作投入受工作情境的影響，大於受個人特質的影響。

3.視工作投入是個人特質與工作情境互動下的產物。亦即工作投入不只是由個人特質所引發，也不是單獨由工作環境所誘導產生，乃是由個人及情境的互動相互交錯影響，其交互作用產生的結果包括工作滿足、工作績效、離職率、曠職率與成就等，其關係(如圖 2-8 所示)。

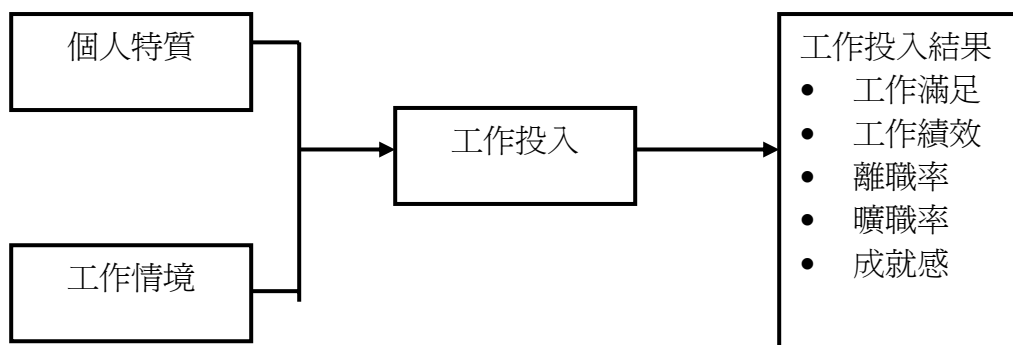


圖 2-8 工作投入綜合理論模式

資料來源：Rabinowitz, S. L. and D. Hall (1977), "Organizational Research on Job Involvement," Psychological Bulletin, 41, p.581.

(三)Kanungo 的動機理論模式 (motivational model)

Kanungo(1979)提出動機理論模式，他整合社會學和心理學的觀點，出個人受到社會化歷程的影響，加上個人內在需求強度的影響，導引出其行爲與態度，當個人知覺到工作、家庭或者社區滿足其需求的潛力時，自然會選擇對其投入或者疏離，也顯示出其對工作、對家庭或者對社區的行爲及態度。亦即當目前的工作能滿足個人顯著的需求及期望時，個人便會對工作產生投入的態度，在心理上產生認同；相反地，若工作不能滿足個人顯著需求及期望時，個人即對此工作產生疏離感，(如圖 2-9 所示)。

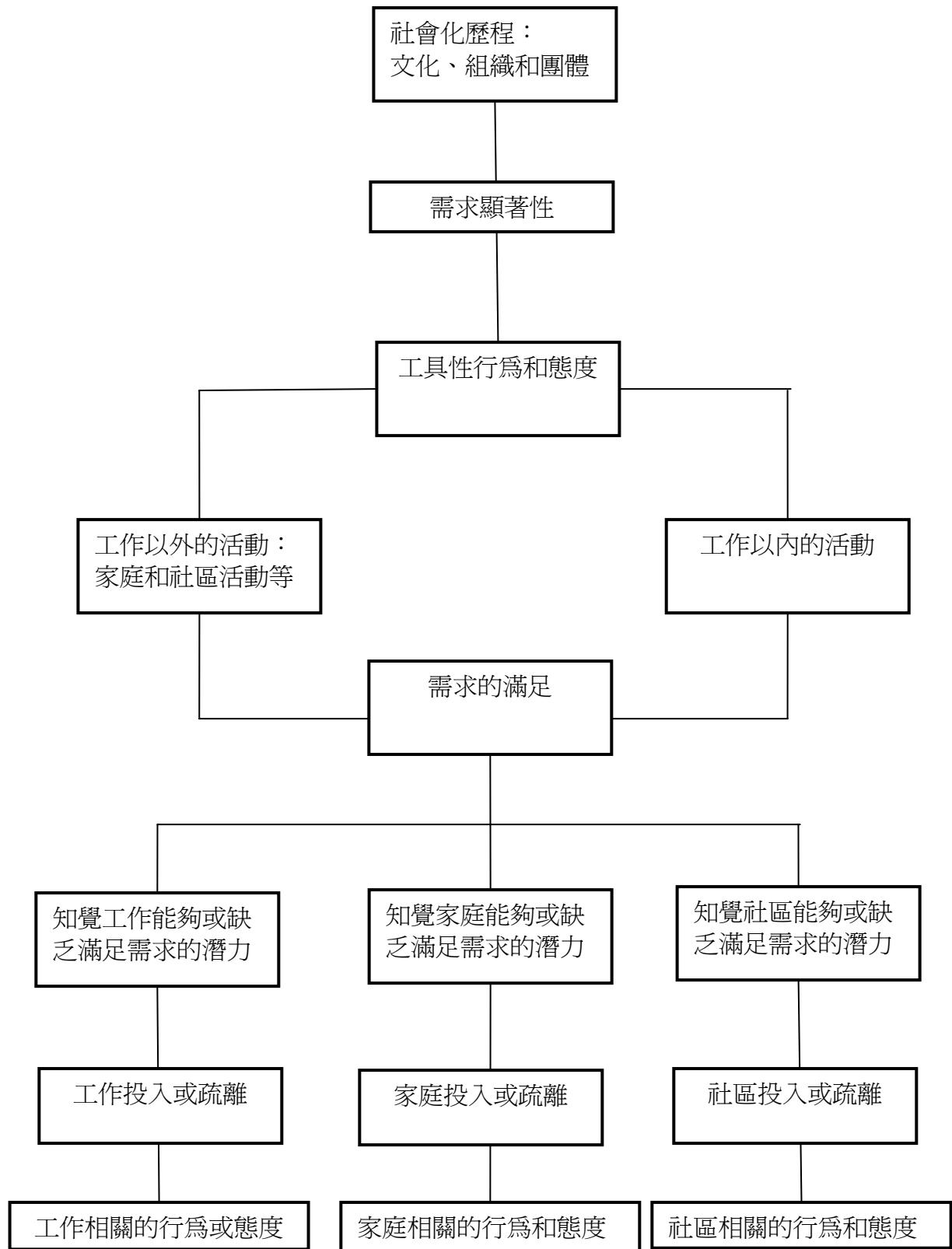


圖 2-9 動機理論模型

資料來源：Kanungo, R. N.(1979), The Concept of Alienation and Involvement Revisited, Psychological Bulletin, 86(1),p.133.

(四)Brown 之工作投入理論架構

Brown(1996)亦提出了有關工作投入的前因、相關及後果變項的架構，如圖 Brown 的研究結果顯示，工作投入受到個人人格特質、尊嚴感受影響，同時組織內部的因素，包含主管領導風格與工作特性、設計都對個人工作投入高低造成影響，而工作投入高低則會影響個人的工作態度與工作行爲，亦即影響個人的組織承諾、組織公民行爲、個人績效乃至離職的結果，但 Brown(1996)的研究同時也指出，工作投入與角色知覺、行爲性工作結果、負面的副作用或者人口統計變項並沒有顯著的關聯性，其關係(如圖 2-10 所示)。

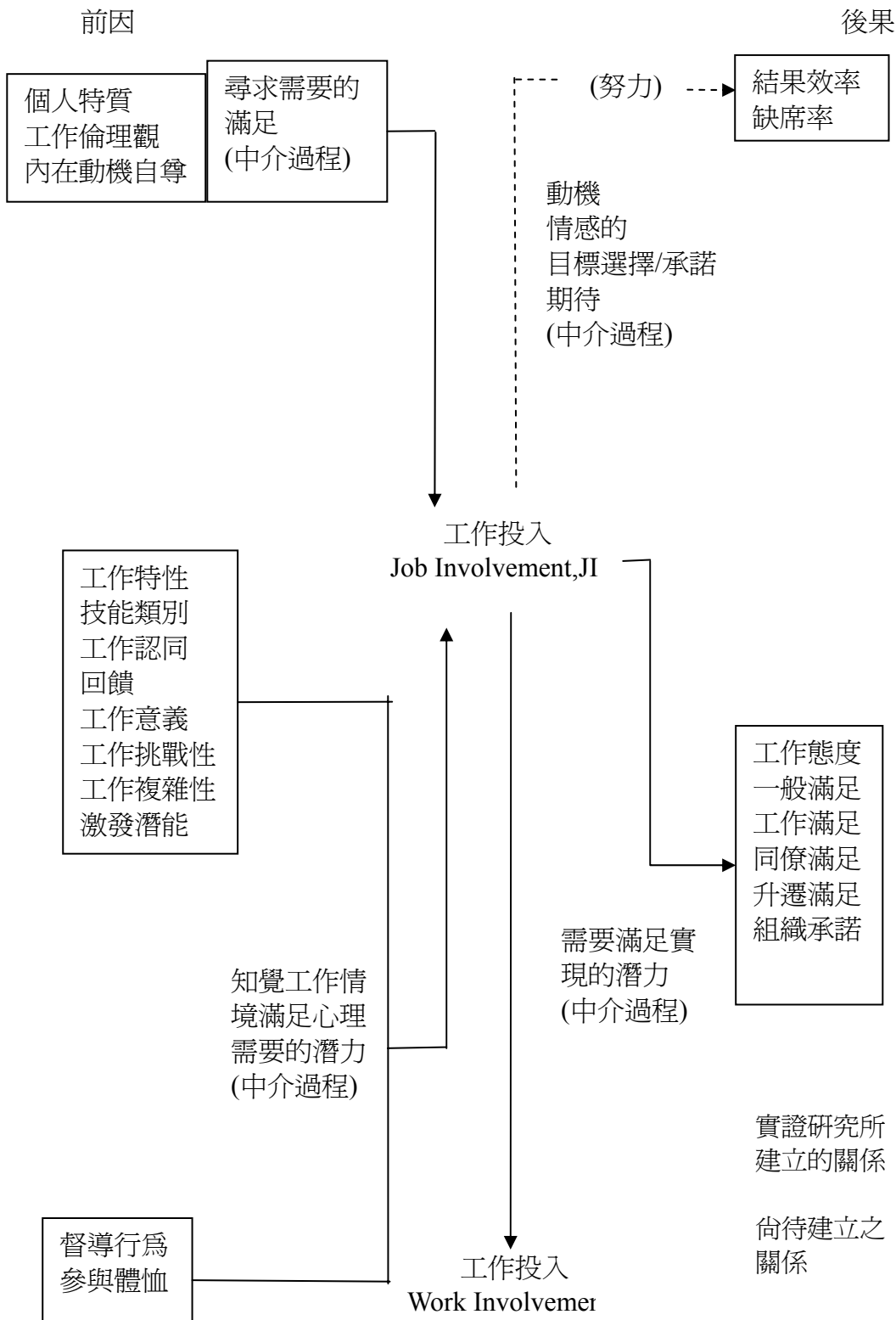


圖2-10 Brown工作投入的理論架構

資料來源：Brown, S.P. (1996), A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement, Psychological Bulletin, 120(2), p.250

根據過去學者的研究結果得知工作特性可以增加員工對工作投入的程度。當員工對其工作之工作特性有較高的認知時，如工作自主性、工作完整性、工作回饋性、與他人回饋性等，員工認為其工作具有相當的意義，可促進員工的工作投入，進而提高工作滿意度，以及降低離職率。

三、工作投入之相關研究(如表 2-7 所示)：

表 2-7 工作投入之相關研究整理

工作投入之相關研究	(一)研究題目： 轉換型領導、組織認同與工作投入關係之研究－以外籍勞工為例	
	研究者：張嘉達	研究結果： (一)轉換型領導對組織認同具有顯著正向影響 (二)轉換型領導對工作投入具有顯著正向影響 (三)組織認同對工作投入具有顯著正向影響 (四)組織認同對轉換型領導與工作投入具有中介效果
	年代：2009 年	
	研究方法： 問卷調查分析	
	(二)研究題目： 製造業派遣勞工工作投入與組織承諾之關係	
	研究者：劉益隆	研究結果： (一)選擇從事派遣工作意願、轉任正職機會、對人事管理滿意度等比較高的派遣勞工均有較高的工作投入與組織承諾表現 (二)工作投入與組織承諾間有顯著正相關。企業經營者提供轉任正職的機會，可以提升勞工工作投入與組織承諾 (三)建立公平的績效考核制度，對於平時表現績優的勞工適時給予獎金 (四)比照正職員工的薪酬制度，可以減少同工上同酬的比較與抱怨，降低流動率
	年代：2007 年	
	研究方法： 先訪談要派企業中的管理幹部和工會意見領袖，再以問卷調查派遣勞工	
	(三)研究題目： 激勵制度對工作投入與工作滿足之研究	
	研究者：張佩琪	研究結果： (一)教科書從業人員之人口屬性與激勵制度的重視度、滿意度均具顯著差異；且在所有激勵制度中，最偏重於財務性外在報酬這個構面 (二)教科書從業人員之人口屬性變項「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、工作滿足均具顯著相關
	年代：2006 年	
	研究方法： 問卷調查分析	
	(四)研究題目： 員工工作投入，工作壓力與休閒需求關係之研究	
	研究者：林英顏	研究結果：

年代：2004 年	(一)在控制影響休閒需求的變數後，員工工作投入愈多，有較高的休閒需求 (二)工作壓力愈多，也有較高的休閒需求 (三)工作投入與工作壓力之交互效果對休閒需求有顯著影響效果。而工作投入與休閒需求部份構面關係間，在加入台灣、中國大陸地區差異干擾後呈現顯著相關，即台灣地區員工之工作投入與休閒之放鬆及逃避日常生活需求間呈現負相關 (四)中國大陸地區員工之工作投入與休閒之放鬆及逃避日常生活需求間呈現正相關。台灣地區員工之愈高工作投入與愈低工作壓力之交互效果與休閒之刺激需求間呈現負相關 (五)中國大陸地區員工之愈高工作投入與愈低工作壓力之交互效果與休閒之刺激需求間並無顯著相關
研究方法： 問卷調查分析	
(五)研究題目： 探討知識工作者內外控人格特質、工作投入、工作滿足及離職傾向之影響關係	
研究者：鍾芳榮	研究結果：
年代：2004 年	(一)內外控人格特質對工作滿足有顯著影響，內控人格者工作滿足較高，外控人格者工作滿足較低 (二)工作滿足會降低離職傾向 (三)內外控人格特質會經由工作滿足影響離職傾向
研究方法： 問卷調查分析	
(六)研究題目： 員工工作投入、工作滿足與離職傾向相關因素之探討－以面對組織變革台鐵為例	
研究者：陳宏光	研究結果：
年代：2002 年	(一)不同個人屬性變項的台鐵員工，其工作投入、工作滿足、離職傾向各構面上有顯著差異 (二)台鐵員工的工作投入各構面程度的高低，對離職傾向有顯著影響 (三)台鐵員工的工作滿足各構面程度的高低，對離職傾向有顯著影響 (四)台鐵員工的工作投入各構面與個人屬性變項交互作用，對離職傾向有顯著性的影響 (五)台鐵員工的工作滿足各構面與個人屬性變項交互作用，對離職傾向有顯著性的影響 (六)台鐵員工的工作投入對工作滿足有顯著正相關
研究方法： 問卷調查分析	
(七)研究題目： 消費金融從業人員之工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關研究－以高雄地區銀行為例	
研究者：余慶華	研究結果：

	<p>年代：2001 年</p> <p>研究方法： 問卷調查分析</p>	<p>(一)個人變項的不同在工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效上有部份顯著的差異</p> <p>(二)工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效上，彼此有顯著的正相關</p> <p>(三)薪酬福利之「激勵性及安全性」、「公平性」與工作滿足之內在滿足、外在滿足、一般滿足對工作績效之顧客滿意、工作成效有干擾效果。</p> <p>(1)內在滿足與激勵性及安全性的交互作用對顧客滿意有干擾的效果。</p> <p>(2)外在滿足與激勵性及安全性的交互作用對顧客滿意有干擾的效果。</p> <p>(3)內在滿足與公平性的交互作用對顧客滿意有干擾效果</p> <p>(4)一般滿足與公平性的交互作用對顧客滿意有干擾效果</p> <p>(5)內在滿足與公平性的交互作用對工作成效有干擾效果</p> <p>(6)外在滿足與公平性的交互作用對工作成效有干擾效果</p>
--	--	---

資料來源：本研究整理

第五節 工作績效

一、工作績效之定義

Borman & Motowidlo (1993) 則將工作績效定義為「所有與組織目標有關的行為，而且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量」，並根據Campbell (1990) 的研究架構提出另外一種分類方法，他們將工作績效區分為任務績效 (Task Performance) 與情境績效 (Contextual Performance)。任務績效是指直接與組織技術核心 (Technical Core) 有關的行為，即組織將原始資源轉換成爲產品的歷程；而其他或許與核心技術並無直接關係，但確有助於支持技術核心運作時所需之組織社會及心理等環境的行為表現，則稱之爲情境績效 (余德成，1996；溫金豐等，2002；黃錦淑，2002)。

蘇義祥 (1999) 的研究將工作績效定義爲「工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工的生產力；所以，當員工之生產力高時，表示組織之整體經營績效高」。

Schermerhorn (1999) 認爲「工作績效是指工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量」。房冠寶 (2000) 的研究中，認爲績效指的是「效率 (Efficiency)、效能 (Effectiveness) 與效力 (Efficacy) 三方面的整體表現」。

林澄貴 (2001) 認爲工作績效是指員工在某特定期間內，執行工作時所達成結果的紀錄，或達成目標的效益，這些效益項目如：生產力、營收成長率、利潤成長率、市場佔有率、預算控制、提昇品質、縮短時效、降低成本及客戶滿意度等。

黃錦淑 (2002) 認爲工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，員工的工作績效可由其工作的質、量以及是否達成目標來加以評定。

由於許多學者基於不同之研究目的，因而對工作績效有著不同的見解，將國內外部分學者對工作績效之定義整理(如表2-8所示)：

表2-8 國內外學者對於工作績效的定義

學者	年代	工作績效定義
張火燦	1992	認為工作績效是指在某一時期內對於員工工作表現結果予以衡量，以作為薪資敘獎、任免、升遷、工作輔導改進、訓練需求及員工生涯規劃等之參考依據，以供員工工作回饋及協助主管了解部屬改進其工作行為。
曹國雄	1997	認為工作績效是指工作者在工作上的表現。
張錫惠	1997	工作績效是指個人或團體於工作上所表現出的任務達成值與量。在組織行為上，工作績效通常泛指組織成員執行各項作業的成果。
蘇義祥	1999	是指依個人的工作貢獻之價值、工作品質或數量亦即員工的生產力；所以當員工之生產力高時，表示組織整體經營績效高。
Porter & Lawler	1968	認為工作績效的構面是績效的量與質及對工作努力之程度所組成。
Hall & Goodale	1986	認為工作績效是員工從事工作上的方法，員工自己學習安排時間、技術及與他人互動，服從上司領導。
Borman & Motowidlo	1993	認為工作績效是所有與組織目標有關的行為，而且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量。
Byars & Rue	1994	認為工作績效係指員工努力的淨效果，其受到員工的能力與角色(或任務)知覺的影響。此意謂著特定情況的績效可視為努力、能力和角色知覺間相互關係結果。
Motowidlo & Borman	1997	為具行為性、事件性、可評價性及多面向的，係指個體在一標準的時間內，在組織中不連續行為事件的總值，是被用來驅動預測變數發展及有效的動力。
Schermerhorn	1999	係指工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量。

資料來源：參考(林庭光1988)及本研究整理

綜合上述學者專家的觀點，本研究認為工作績效係員工於工作上所表現出的行為，而這些行為是可以依員工對組織貢獻的程度，去評估衡量其高低。

二、工作績效之相關理論模式

(一)XYZ理論與超Y理論 (XYZ and beyond Y Theory)

1.X理論：

主張人性負面之假設，為傳統管理學者如A.Taylor,E.mayo等人所重視，該理論認為員工不喜歡工作，僅追求工作安全感，卻缺乏工作使命感，因此除非有主管的正式指導 (Formal Direction) ，否則工作績效將無法發揮。

2.Y理論：

為Douglas M. McGregor所提出，對人性採取正面之假設，強調員工能運用自我指導及控制的方式，達到所承諾之目標，且大多數的員工均有著高度創意，可解決組織的問題，承擔工作責任，進而創造良好的工作績效。

3.Z理論：

為融合X理論與Y理論而產生之理論。該理論認為X理論與Y理論可並行不悖。組織中的主管應視情況及員工之心態、能力，兼採性善或性惡之理論。

4.超Y理論：

為J. Morse與J. Lorsch所提出，強調工作、組織與員工三者間相互最佳的配合，將引發個人強烈的勝任動機，進而產生新層次的目標。

(二)公平理論 (Equity Theory)

為亞當斯 (J. S. Adams) 所提出，將報酬視為工作的激勵因子。當員工受到強烈的獎勵後，將使其投入於工作，並期望工作與獎勵間能維持一定之平衡。之後員工將考量其對工作所付出之貢獻程度與報酬比率，並以此與其他員工相比較，進而認定組織對待員工是否公平。研究公平理論的學者大多著重於工作績效與金錢報酬間的關係，特別是工作績效與分配報酬間的公平性。Wexley and Yukl (1997) 提出當員工認為待遇具公平性時，將積極努力工作，進而提高工作績效；反之，當員工認為待遇不具公平性時，將會抵制生產，進而使的工作績效自然遞減。

(三)期望理論 (Expectancy Theory)

由渥倫 (H. V. Vroom) 所提倡，該理論提出透過預期、方法與希望三個概念，將可激勵員

工對成功的期望進而努力工作。員工受到激勵便會努力工作，是因為受到下列這兩個條件互動：

1. 員工自認努力工作便有工作績效產生。
2. 良好的工作績效將產生吸引人的報酬。

因此從期望理論可得知，工作績效與報酬間有著密不可分的關係。許多學者亦指出企業應依員工的工作績效表現，給予員工有預期工作發展之機會，並依工作績效決定報酬之標準，以作為員工提高工作績效之誘因。

(四)強化理論 (Reinforcement Theory)

該理論主要係由學習理論 (Learning Theory) 與司肯諾的觀點 加以延伸而成。主張組織績效可藉由操作情境 (Operation Condition) 的反覆運作加以強化。而操作情境組成的三個要素分別是刺激、反應或績效以及結果，透過上述三要素，將可增加強化員工行為效果的可能性，進而達成預期之工作績效。史基能認為最有效的強化境界，並非集群的強化 (Massed Reinforcement)，而是變動比率的強化 (Variable Ratio Reinforcement) 【陳義勝，1998】；管理者可藉由加強員工的工作行為，並對員工的工作成效提出正面的獎賞，以掌握高工作績效之契機；此舉不但能鼓舞員工士氣，更可以提高員工努力工作意願，進而提昇員工之工作績效。

(五)權變理論 (Contingency Approach)

由伍華德、伯恩斯、史塔克、勞倫斯與洛希等人所提出，該理論強調最佳的組織結構將隨著環境改變而有所不同，並調整成合適的組織內部狀況以符合外界的需要與成員的需求。例如當工作屬性為經常性，且其結果可事先加以預期時，則該組織應充分運用指揮鏈 (Chain of Command) 以加強工作專業化、部屬工作內容的督導並明確劃分各部門的職能，進而達成工作績效；而當工作屬性為非例行性且其結果往往無法事先加以預期時，組織中指揮鏈的功能將無法充分發揮，此時應採隨機應變的方式，以追求員工的工作績效。

(六)強化理論 (Reinforcement Theory)

該理論主要係由學習理論 (Learning Theory) 與司肯諾的觀點 加以延伸而成。主張組織績效可藉由操作情境 (Operation Condition) 的反覆運作加以強化。而操作情境組成的三個要素分別是刺激、反應或績效以及結果，透過上述三要素，將可增加強化員工行為效果的可能性，進

而達成預期之工作績效。史基能認為最有效的強化境界，並非集群的強化 (Massed Reinforcement)，而是變動比率的強化(Variable Ratio Reinforcement) 【陳義勝，1998】；管理者可藉由加強員工的工作行為，並對員工的工作成效提出正面的獎賞，以掌握高工作績效之契機；此舉不但能鼓舞員工士氣，更可以提高員工努力工作意願，進而提昇員工之工作績效。

(七)整合激勵理論 (Integrative Motivational Theory)

由依凡斯維奇 (J. M. Ivancevich) 所提出，為所有激勵理論之綜合體。該整合性之激勵模式包含員工本身的努力與能力、滿足及強化因素。陳義勝 (1998) 認為該理論模式強調經過員工本身努力，將對所執行的工作產生適當之影響，並轉換成實際之工作績效，並依員工實際的工作績效水準定出報酬，以產生工作滿足，之後依工作經驗與學習，提供激勵的循環與動態性質，並回饋到工作努力的績效上【陳旭播，2000】。

三、工作績效之衡量

關於工作績效之衡量構面，會依適用的時機與對象而有所不同，而衡量工作績效之指標很多，Carrol and Schneier [1982]便指出工作績效的衡量需依循特定的衡量標準，若能建立一套完善之績效衡量制度，將對個人與組織有所助益，以下將介紹常見之工作績效衡量的構面。

(一) Katz and Kahn [1978]認為工作績效結合角色內行為和角色外行為兩個構面，說明如下。

1. 角色內行為：體制或正式規範之行為，例如組織所訂定之營運目標。
2. 角色外行為：非體制與非正式規範內的行為，例如組織公民行為與社會贊同行為。

(二) Dalton et al. [1980]認為工作績效包含硬性與軟性兩種構面，說明如下。

1. 硬性績效：例如產品生產量與銷售量。
2. 軟性績效：例如上司與顧客的滿意度、個人工作的投入知覺等。

(三) Venkatraman [1986]認為工作績效包含財務績效、事業績效與組織效能三種構面，說明如下。

1. 財務績效：員工達成組織經濟目標的程度。
2. 事業績效：組織財務績效與作業績效的總和。
3. 組織效能：組織達成有相互衝突之目標的程度，以及滿足組織關係人之目標的程度。

(四)Borman and Motowidlo [1993]認為工作績效包含任務績效與情境績效兩種構面，說明如下。

- 1.任務績效：個人工作結果符合組織要求之程度。
- 2.情境績效：個人自願執行非工作範圍內任務的程度。

(五)Robbins [2001]將工作績效衡量之構面分為三類，第一類為員工的工作成果，第二類為員工的工作行為，最後一類為員工特質，包含員工的態度、依賴性、合作、經驗與自信等。

(六)Gatewood and Field [1998]將工作績效的衡量分為四種構面，說明如下。

- 1.生產方面：例如生產品質與數量。
- 2.人力資源方面：例如員工離職率與出勤狀況。
- 3.訓練方面：例如員工接受訓練後其績效的改變狀況。
- 4.判斷性方面：包含主管、同儕與部屬等的判斷性評估。

綜觀過往學者所採用之績效衡量構面，若以績效評估者來劃分，大致可分為主管評估、自我評估、同儕評估與部屬評估四種，(如表2-9所示)：

表2-9 工作績效衡量四構面

評估者	適用時機
主管評估	單一用途之評估，主管扮演監督的角色。
自我評估	對於擁有特殊專業能力之員工、以員工個人職涯發展為主的評估或是單獨工作者。
同儕評估	組織成員具有高度互動、主管無法詳細觀察特定員工、以員工發展為目的或提拔某位員工。
部屬評估	評估員工的潛能作為人事升遷或調動之參考。
顧客評估	以顧客為導向的職務。
全方位評估	為多方蒐集資料，提供公正客觀的評量，作為職務升遷等。

資料來源：Cardy,R.L. and G.H. Dobbins, (1994) Performance Appraisal :Perspective,Cincinnati : South-Western : pp.147.167.

績效衡量的方式會因企業屬性不同，採用的方法各異。一般而言，多數機構會採用一種以上的方法以求客觀。而本研究採用封閉式問卷法以探討，在工作績效中不同的聘僱模式下是否會有差異，在工作績效的衡量構面採用 Borman & Motowidlo (1993) 及余德成 (1996) 之研究的分類模式，亦即將工作績效區分為任務績效與情境績效進行衡量，並採用主管評估方法對每位員工的實際工作績效情形來填寫。

五、工作績效之相關研究(如表 2-10 所示)：

表 2-10 工作績效之相關研究整理

工作績效之相關研究	(一)研究題目： 組織變革知對工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效之關連性研究—以復華金融控股公司為例	
	研究者：鄧文宏	研究結果： (一)經研究得出現任職務、婚姻、年齡、員工人數、年資、月薪對工作績效有顯著差異
	年代：2005年	
	研究方法： 問卷調查分析	
	(二)研究題目： 兩岸員工工作價值觀、工作滿意與工作績效關係之研究--以定期貨櫃運送業為例	
	研究者：張淼江	研究結果： 研究發現，工作績效各構面的認知程度，不會因性別及教育程度的差異有顯著性差異；年長的員工的確比年輕的員工表現為佳，因為定期貨櫃運送業相當重視經驗、人際關係以及專業知識的能力。因此，工作績效應該會隨著年齡的增加而逐漸提升。且年資越高的員工其工作效率就越高，這是因為年資久的員工對於公司制度有相當了解，處理事物的能力也較強，因此不論是工作量或是工作目標達成率，年資長的員工都是表現較佳的一群
	年代：2003年	
	研究方法： 問卷調查分析	
	(三)研究題目： 薪資制度、組織承諾與工作績效關係之研究~以鍋爐製造業為例	
	研究者：張峯銘	研究結果： 針對鍋爐製造業員工所做的研究顯示，員工對組織的情感、認同程度以及接受道德規範的程度，將與工作績效有顯著的正向關係。其中「情感性承諾」對「任務績效」及「脈絡績效」認同度愈高，也就是說組織的員工在份內工作範圍以內的活動所表現的熟練度愈高。
	年代：2002年	
	研究方法： 問卷調查分析	
(四)研究題目： 探討派遣人員哪些員工特徵會對員工的工作滿意、組織承諾、組織公民行為、工作績效產生影響—以新竹科學園區的五家人才派遣公司的員工為研究對象		
研究者：曹采華	研究結果： 發現不同年齡、不同派遣年資、不同教育程度組別的派遣人員在組織承諾的程度上有顯著差異；不同年齡、不同婚姻狀態、不同教育程度組別的派遣人員在組織公民行為及工作績效的表現上有顯著差異	
年代：2001年		
研究方法： 問卷調查分析		

資料來源：本研究整理

第三章 研究方法

第一節 研究架構

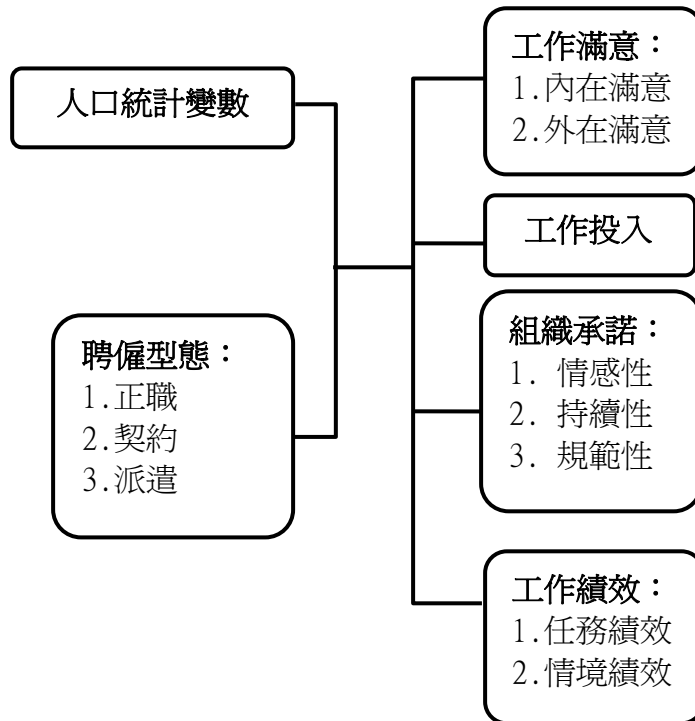


圖 3-1 研究架構圖
資料來源：本研究整理

第二節 研究假設

依據前述研究目的、文獻探討及研究架構之整理，本研究提出下列假設：

假設一：在不同的聘僱型態對個人工作滿意程度有顯著差異。

假設二：在不同的聘僱型態對組織給予的承諾有顯著差異。

假設三：在不同的聘僱型態對個人工作投入程度有顯著差異。

假設四：在不同的聘僱型態對個人工作績效有顯著差異。

假設五：不同人口統計變項的員工在工作滿意有顯著差異。

假設六：不同人口統計變項的員工在組織承諾有顯著差異。

假設七：不同人口統計變項的員工在工作投入有顯著差異。

假設八：不同人口統計變項的員工在工作績效有顯著差異。

第三節 變數之操作性定義與衡量

一、聘僱型態

本研究泛指的聘僱型態，包含三種型態，分別為正職員工、契約員工、派遣員工。

二、工作滿意

本研究變項為工作滿意，採用 Weiss(1967)發展的明尼蘇達問卷內容之定義，工作滿意主要包括：

(一)內在滿意(Intrinsic Satisfaction)

工作者對工作本身所引發的價值觀、責任感、成就感、社會地位、職能地位，以及運用能力的機會。意即工作本身帶給員工的滿足程度。

(二)外在滿意(Extrinsic Satisfaction)

工作者在工作中所獲得的薪資、升遷、與上司部屬同事間的互動、公司政策，以及實施方式。意即從業人員對組織制度環境的滿足程度。

本研究之工作滿意量表採用羅彥棻(2003)根據 Weiss、Dawis、England&Lofquist(1967)所

編的「明尼蘇達滿意問卷短式本」(Minnesota Satisfaction Questionnaire, Short Form)翻譯授權之中文量表，包含：內在滿意、外在滿意構面。內在滿意與外在滿意兩者間不同內涵的劃分設計，有助於對工作滿足做更精細的探討了解。該量表的評分方式採用「李克特五點尺度」來衡量員工的工作滿意，我們將尺度細分，分別給予7、6、5、4、3、2、1的分數。從「非常同意」、「很同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「很不同意」、「非常不同意」。其中，屬於內在滿意的題號為1、2、3、4、5、6、7、10、11、13；屬於外在滿意的題號為8、9、12，共12題(如表3-1所示)。

表 3-1 工作滿意之問卷題目分

變數		問卷題目
工作滿意	內在滿意	1.對於目前這個工作能賦予我獨自發揮能力的機會。
		2.對於目前這個工作能讓我常有經歷不同事情的機會。
		3.對於這個工作讓我在親友、鄰居間獲得好的評價與認同。
		4.對於目前的工作不會違背我的道德原則的程度。
		5.對於目前的工作能為他人服務的機會。
		6.對於工作中能指導他人做事的機會。
		7.對於自己的能力或專業技能擔任現職的工作機會。
		10.對於工作中能自由運用自己判斷的機會。
		11.對於工作中可嘗試用自己的方法來處理事物的機會。
		13.對於在工作中所得到的成就感。
	外在滿意	8.對於所承擔的工作量和公司所支付的薪資。
		9.對於工作能給予的晉升機會。
12.對於工作表現良好所得到的贊許。		

資料來源：本研究整理

三、組織承諾

組織承諾係代表個人對其所屬組織的忠誠與貢獻，不僅影響一個人對組織投入的強度，同時也代表個人與組織連結在一起的態度或傾向，這種連結不僅對個人具有重要性，對組織，甚至對於整個社會都有其價值。

本研究在組織承諾干擾變項上採用 Allen & Meyer (1990)主張，以「情感性」、「持續性」及「規範性」承諾等三個構面，以探討組織承諾對其他因素間之干擾影響。

該量表的評分方式採用「李克特五點尺度」來衡量員工的組織承諾，我們將尺度細分，分別

給予 7、6、5、4、3、2、1 的分數。從「非常同意」、「很同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「很不同意」、「非常不同意」。其中，屬於情感性的題號為 1、2、3、4、5、6、7；屬於持續性的題號為 8、9、10、11；屬於規範性的題號為 12、13、14、15、16、17，共 17 題，(如表 3-2 所示)。

表 3-2 組織承諾之問卷題目分類

變數		問卷題目
組織承諾	情感性	1. 目前要我離開公司，對我而言是很難割捨的。
		2. 對我而言，很高興有機會能留在公司繼續服務。
		3. 我並沒有很強烈的意念，想要歸屬於公司。
		4. 對我而言，公司所遇到的問題也就是我的問題。
		5. 我並不覺得，我對公司有感情上的依戀或寄託。
		6. 公司對我而言，具有很深、很特別的個人意義。
		7. 我在公司裡並沒有一種「身為這家庭一份子」的感受。
	持續性	8. 目前我不會考慮離開公司。
		9. 目前繼續留在公司，不但是必要的而且也是我所希望的。
		10. 如果不是我已經對公司投入許多心力，我會選擇離開。
		11. 如果我決定離開公司，我的生活秩序將會因此而得一團亂。
	規範性	12. 我不認為我有義務，必須繼續待在公司。
		13. 即使對我有利，我也不認為現在離開公司會是最適當的。
		14. 如果現在離開公司我會有虧欠感，覺得過意不去。
		15. 公司是值得我為它盡忠效命的。
		16. 我覺得對公司同袍有責任感，所以目前不會想離開公司。
		17. 因為我從公司受惠、獲益良多，所以感覺虧欠不少。

資料來源：本研究整理

四、工作投入

本研究之工作投入，採用Kanungo(1982)的定義，指個人在認知上對工作認同的程度；工作投入會受到個人的社會化過程及目前工作的情境所影響；當個人認為目前的工作能滿足需求時，個人會有較高的工作投入。

本研究之工作投入量表採用 Kanungo(1982)發展出之問卷加以中譯後修訂而成的量表。該量表的評分方式採用「李克特五點尺度」來衡量員工的工作投入，我們將尺度細分，分別給予 7、6、5、4、3、2、1 的分數。從「非常同意」、「很同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「很不同意」、「非常不同意」。其中，屬於工作投入的題號為 1、2、3、4、5、6、7、8、9、10，共 10 題，(如表 3-3 所示)。

表 3-3 工作投入之問卷題目分類

變數	問卷題目
工作投入	1.對我而言，最重要的事情是投入現在的工作。
	2.對我而言，工作僅是我生活中的一小部份。
	3.我個人非常投入我的工作。
	4.我感覺我一時一刻都不能離開我的工作。
	5.我所關心的事情，大部份都集中在我的工作上。
	6.我和我現在的工作密切相連，這種情形很難改變。
	7.我通常會有與自己工作分離的感覺。
	8.我個人生活的目標，大部份都是工作導向。
	9.我認為我的工作是我很重要的生活重心。
	10.我通常喜歡專心一意於我的工作。

資料來源：本研究整理

五、工作績效

本研究採用 Borman & Motowidlo (1993)、余德成 (1996) 及林澄貴 (2001) 等學者的觀點，將工作績效的兩個分類及操作型定義敘述如下：

- (一)任務績效：工作者對組織技術核心有所貢獻，在份內工作範圍以內的活動所表現的熟練度，可以透過個人直接執行技術性程序或間接提供技術程序所需要的材料或服務予以衡量。
- (二)情境績效：工作者對任務活動以外，而對組織效能有貢獻的其他活動所表現的熟練度。

本研究之工作績效量表主要是參考 Motowidlo & Van Scotter (1994) 及國內學者余德成

(1996)、林澄貴 (2001) 等人研究中所編製的量表，該量表主要在衡量工作績效的任務績效、情境績效等兩個構面。該量表的評分方式採用「李克特五點尺度」來衡量員工的工作績效，我們將尺度細分，分別給予 7、6、5、4、3、2、1 的分數。從「非常同意」、「很同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「很不同意」、「非常不同意」。其中，屬於任務績效的題號為 1、2、3、4、5、6、7；屬於情境績效的題號為 8、9、10、11、12、13、14、15、16、17、18、19，共 19 題，(如表 3-4 所示)。

表 3-4 工作績效之問卷題目分類

變數		問卷題目
工作績效	任務精效	1.能依照標準作業程序完成工作。
		2.對標準作業程序相當熟練。
		3.經常規劃與安排自己所負責工作的進度。
		4.經常保持工作現場的整齊清潔。
		5.經常整理手邊的工具或文件，並隨時物歸原處。
		6.平均工作效率相當高。
		7.整體而言，可以做好公司所要求的任務。
	情境績效	8.在團隊內經常跟其他同事保持合作。
		9.在工作上，經常表現出適當忍讓的態度。
		10.經常主動接下額外工作。
		11.經常遵照作業程序工作，並避免越權行事。
		12.經常期望被安排或指派一個挑戰性工作。
		13.會主動幫助同事，達成與自己工作無關的任務。
		14.對於重大的事務，會特別提高注意力，以防萬一。
		15.經常完全支持上級主管的決定。
		16.在工作中，會顧及工作倫理。
		17.經常主動挺身解決工作上的問題。
		18.在工作場所，經常自我克制而遵守紀律。
		19.會熱心地著手處理一個困難的工作指派。

資料來源：本研究整理

第四節 抽樣方法

本研究是採用配對式問卷調查法，針對台灣松尾股份有限公司員工為調查對象，事先取得台灣松尾股份有限公司的陳旭耀副理同意協助本研究問卷的發放與回收。本問卷自 2009 年 8 月 1 日至 8 月 30 日進行問卷發放，於 2009 年 9 月 19 日回收完畢。總共發放 150 份問卷，實際回收 93 份有效樣本，回收率達到 62 %，(如表 3-5 所示)。

表3-5 回收樣本結構圖

變數	選項	人數	百分比
聘僱	正職	53	57%
	契約	10	11%
	派遣	30	32%
性別	男	14	15%
	女	79	85%
年齡	17歲(含)以下	0	0%
	18-24歲	8	9%
	25-30歲	25	27%
	31-40歲	37	40%
	41-50歲	23	25%
	51歲(含)以上	0	0%
教育程度	國中	16	17%
	高中職	69	74%
	大專院校	8	9%
	研究所(含)以上	0	0%
月收入	10,000(含)以下	3	3%
	10,001到20,000元	85	91%
	20,001到40,000元	5	5%
	40,001元以上	0	0%
年資	一年以下	22	24%
	一年以上、未滿三年	14	15%
	三年以上、未滿五年	18	19%
	五年以上、未滿十年	33	35%
	十年以上	6	6%
婚姻狀況	未婚	48	52%
	已婚	42	45%
	其他	3	3%
公司型態	台資	19	20%
	中外合資	70	75%
	外資	4	4%
產業別	製造業	93	100%
	服務業	0	0%
	運輸業	0	0%
	金融業	0	0%

資料來源：本研究整理

從上述資料表可得知，聘僱型態的分布以「正職」居多，佔總樣本數 57%；性別的分布以「女性」居多，佔總體樣本數 85%；年齡的分布以「31-40 歲」居多，佔總體樣本數 40%；教育程度的分布以「高中職」居多，佔總體樣本數 74%；月收入的分布以「10,001 到 20,000 元」居多，佔總體樣本數 91%；年資的分布以「五年以上，未滿十年」居多，佔總體樣本數 35%；婚姻況狀的分布以「未婚」居多，佔總體樣本數 52%；公司型態的分布以「中外合資」居多，佔總體樣本數 75%；產業別的分布以「製造業」為主，佔總體樣本數 100%。

第五節 資料統計分析方法

回收之問卷，以統計套裝軟體SPSS進行統計分析，所使用的方法包括：

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)

本分析是用來檢定兩個以上樣本平均數的差異。所以為了解聘僱型態、人口統計變數對於工作滿意、組織承諾、工作投入與工作績效等變數的差異性，再利用Duncan多重全距檢定法對此差異性來進行比較，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。

三、T 檢定

以自樣本 T 檢定來分析不同聘僱型態對工作滿意、組織承諾、工作投入、工作績效是否存在有顯著性差異。

第四章 研究結果

第一節 研究分析

一、聘僱型態與相關變數之分析(如表4-1所示)：

表4-1 聘僱型態與相關變數之研究分析

聘僱型態	1.正職	2.契約	3.派遣	F	P 值	多重比較
任務績效	4.63	4.10	5.60	17.3	0***	
情境績效	4.47	4.08	5.29	15.76	0***	
內在滿意	4.12	4.64	4.11	4.59	0.01**	2 <u>13</u>
外在滿意	3.85	3.99	4.27	2.1	0.13	
情感性	4.17	4.27	4.47	1.43	0.25	
持續性	4.21	4.33	4.1	0.54	0.59	
規範性	4.08	4.26	3.83	2.02	0.14	
工作投入	4.37	4.41	4.58	0.4	0.67	

N=93；*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001

資料來源：本研究整理

藉由SPSS的變異數分析下，在聘僱型態變數中，派遣的員工和工作績效中的「任務績效」與「情境績效」有顯著相關，特別是派遣的員工的績效表現比正職員中與契約員工的績效表現要來的高。另外在聘僱型態之契約的員工和工作滿意的「內在滿意」變數有顯著相關，尤其契約員工之工作滿意比正職和派遣的員工較高。

本研究之工作績效量表主要是參考Motowidlo & Van Scotter (1994) 及國內學者余德成 (1996)、林澄貴 (2001) 等人研究中所編製的量表，該量表主要在衡量工作績效的任務績效、情境績效等兩個構面。任務績效是指直接與組織技術核心 (Technical Core) 有關的行為，即組織將原始資源轉換成爲產品的歷程；而其他或許與核心技術並無直接關係，但確有助於支持技術核心運作時所需之組織社會及心理等環境的行為表現，則稱之爲情境績效 (余德成，1996；溫金豐等，2002；黃錦淑，2002)。由此可得知，派遣的員工在工作績效中的情境績效與任務績效具有顯著性 (P<0.001) 平均值分別爲5.60、5.29，派遣員工不論對於直接與組織技術

核心的行為，或者是有助於支持技術核心運作時所需之組織社會及心理等環境的行為表現，其工作績效上的表現均優於正職員工、契約員工。

本研究另一依變項為工作滿意，採用Weiss(1967)發展的明尼蘇達問卷內容之定義，工作滿意主要包括：內在滿意(Intrinsic Satisfaction)工作者對工作本身所引發的價值觀、責任感、成就感、社會地位、職能地位，以及運用能力的機會。意即工作本身帶給教科書從業人員的滿足程度。外在滿意(Extrinsic Satisfaction)工作者在工作中所獲得的薪資、升遷、與上司部屬同事間的互動、公司政策，以及實施方式。意即從業人員對組織制度環境的滿足程度；由此可得知，契約的員工在內在滿意具有顯著性($P < 0.01$) 平均值為 4.11，他們對於自己分內工作項目具有高度的成就感；而外在滿意並不具有顯著平均值為 3.99，顯示契約的員工在福利、薪資及升遷方面，還是無法滿足，這可能跟產業別也有多少關連，本問卷回收以製造業為大宗，而製造業大多是屬於勞力密集的產業，較難有具挑戰性的工作可以發揮，而得到主管們的升遷進而可以成為正職員工或進一步的調薪等。

二、人口統計變數與相關變數之分析

(一)相關變數與「性別」之分析(如表 4-2 所示)：

表4-2 性別與相關變數之研究分析

性別	1.男	2.女	F	P 值
任務績效	4.66	4.53	8.4	0.54
情境績效	4.64	4.40	10.66	0.23
內在滿意	4.31	4.15	7.3	0.29
外在滿意	4.02	3.92	0.4	0.58
情感性	4.26	4.23	0.86	0.88
持續性	4.21	4.24	0.77	0.88
規範性	3.79	4.17	1.79	0.03*
工作投入	4.66	4.42	7.39	0.12

N=93 ; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

藉由 spss 的變異數分析下，在人口統計變數中，性別和組織承諾的「規範性承諾」有顯著相關，由此可分析出女員工認為有義務必須留在組織中，其仍是一種必要而須遵守的價值觀且擁有強烈的規範性承諾乃基於他們應該留在組織中的程度是比男員工高。意謂著女性對於對其所屬組織的忠誠與貢獻較男性高。

(二)相關變數與「年齡」之分析(如表 4-3 所示)：

表4-3 年齡與相關變數之研究分析

年齡	1. 18-24 歲	2. 25-30 歲	3. 31-40 歲	4. 41-50 歲	F	P 值	多重比較
任務績效	4.20	4.62	4.49	4.7	1.19	0.32	
情境績效	4.31	4.44	4.36	4.59	0.54	0.71	
內在滿意	4.56	4.12	4.13	4.16	1.99	0.1	
外在滿意	4.42	3.96	3.88	3.84	1.5	0.21	
情感性	4.50	4.17	4.18	4.31	1.06	0.38	
持續性	4.50	4.12	4.28	4.21	1.17	0.33	
規範性	3.96	4.19	4.09	4.12	0.53	0.71	
工作投入	5.03	4.26	4.28	4.55	3.15	0.02*	1 <u>432</u>
N=93；*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001							

資料來源：本研究整理

藉由spss的變異數分析下，在人口統計變數中，年齡和「工作投入」有顯著相關，尤其年齡層位於18-24歲的工作投入較其他年齡層高，意謂著此年齡層的人較認真投入其工作，將工作視為其生活中重要的一部份。年齡層位於25-30歲的工作投入較低，可能是受到個人需求及工作情境所影響。其中，年齡層位於41-50歲的工作投入雖無年齡層18-24歲的工作投入高，但由此反應出可能為了追求工作的穩定，對於工作投入的程度也不低。

(三)相關變數與「教育程度」之分析(如表 4-4 所示)：

表4-4 教育程度與相關變數之研究分析

教育程度	1. 國中	2. 高中(職)	3. 大專院校	F	P 值	多重比較
任務績效	4.88	4.49	4.38	1.13	0.34	
情境績效	4.42	4.46	4.28	1.72	0.17	
內在滿意	4.05	4.24	3.84	0.29	0.83	
外在滿意	3.77	4.01	3.62	1.12	0.35	
情感性	4.14	4.27	4.16	0.92	0.44	
持續性	4.24	4.27	4.16	6.07	0.001***	<u>213</u>
規範性	3.93	4.15	4.11	2.05	0.11	
工作投入	4.31	4.45	4.25	2.17	0.1	
N=93；*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001						

資料來源：本研究整理

藉由 SPSS 的變異數分析下，在人口統計變數中，不同教育程度的約聘僱人員在組織承諾的「持續性承諾」上有顯著差異，尤其教育程度位於高中職的組織承諾高於大專院校；而其他階層教育程度者對於組織承諾較低。由此分析可看出位於高中職的教育程度者對於組織的忠誠與貢獻較高，而其他階層教育程度者對於組織的忠誠度和貢獻相對較低。

(四)相關變數與「月收入」之分析(如表 4-5 所示)：

表4-5 月收入與相關變數之研究分析

月收入	1. 10,000 以下	2. 10,001 到 20,000 元	3. 20,001 到 40,000 元	F	P 值	多重比較
任務績效	4.28	5.10	4.54	4.01	0.02*	<u>23</u> 1
情境績效	4.25	4.47	3.87	2.08	0.13	
內在滿意	4.37	4.16	4.28	0.05	0.95	
外在滿意	4.00	3.91	4.33	0.28	0.76	
情感性	4.38	4.24	4.14	0.75	0.48	
持續性	4.58	4.22	4.35	0.22	0.81	
規範性	4.56	4.1	4	0.44	0.64	
工作投入	4.4	4.34	4.77	4.72	0.01**	<u>312</u>
N=93 ; *p<0.05 ; **p<0.01 ; ***p<0.001						

資料來源：本研究整理

藉由 SPSS 的變異數分析下，在人口統計變數中，月收入和「工作績效的「任務績效」有顯著相關，尤其月收入位於 10,001 元至 40,000 元的員工對於工作績效較佳；而員工的月收入位於 10,000 元以下的工作績效較低。由此可分析出工作者月收入的高低會影響個人工作結果符合組織要求之程度。月收入較高的員工對於份內工作的活動、貢獻於組織核心技術活動以及其對工作所表現的熟練度較高；月收入較低的員工對於份內工作的活動、貢獻於組織核心技術活動以及其對工作所表現的熟練度則相對較低。

藉由 SPSS 的變異數分析下，在人口統計變數中，月收入和「工作投入」有顯著相關，尤其月收入位於 20,001 元至 40,000 元的員工對於工作投入較佳；而員工的月收入位於 10,001 元至 20,000 元的工作投入較低。由此可分析出月收入高低會影響員工個人認知工作在生活中所佔的重要性程度。月收入較高的員工個人在認知上對工作認同的程度、主動參與使個人自尊和自主等需求獲得滿足的程度較高；月收入較低的員工個人在認知上對工作認同的程度、主動參與使個人自尊和自主等需求獲得滿足的程度較高。

(五)相關變數與「年資」之分析(如表 4-6 所示)：

表4-6 年資與相關變數之研究分析

年資	1. 一年以下	2. 一年以上 未滿三年	3. 三年以上 未滿三年	4. 五年以上 未滿十年	5. 十年以上	F	P 值	多重比較
任務績效	4.52	4.48	4.38	4.69	4.55	0.53	0.71	
情境績效	4.51	4.49	4.23	4.46	4.51	0.53	0.72	
內在滿意	4.30	4.03	4.12	4.14	4.38	0.87	0.49	
外在滿意	4.17	3.62	4.00	3.83	4.28	2.62	0.04*	<u>51342</u>
情感性	4.36	4.24	4.11	4.17	4.50	1.05	0.39	
持續性	4.28	4.21	4.14	4.29	4.17	0.18	0.95	
規範性	4.15	4.23	3.99	4.12	4.03	0.33	0.86	
工作投入	4.39	4.56	4.36	4.36	4.50	0.25	0.91	
N=93；*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001								

資料來源：本研究整理

藉由 SPSS 的變異數分析下，在人口統計變數中，年資和工作滿意的「外在滿意」變數有顯著相關，尤其年資 10 年以上的員工之工作滿意高於 1 年以上未滿 3 年的員工。主要原因是年資高的員工對於工作的熟悉度較佳，也容易將任務完成，較易獲得主管的肯定與讚許、同事間的關係也較和諧，因而形成良好的工作環境，年資高工作經驗佳，也易獲得額外的福利、升遷機會，因此在工作上會獲得較高的滿足感，於是隨著年資的增長，對於公司給予員工的成就感、滿意度會相對的增加。

表 4-7 為研究結果總表：

表4-7 研究結果總表

假設	假設內容	成立與否
一	在不同的聘僱型態對個人工作滿意程度有顯著差異。	成立
二	在不同的聘僱型態對個人工作績效有顯著差異。	成立
三	在不同的聘僱型態對個人工作投入程度有顯著差異。	不成立
四	在不同的聘僱型態對組織給予的承諾有顯著差異。	不成立
五	不同人口統計變項的員工在工作滿意有顯著差異。	成立
六	不同人口統計變項的員工在組織承諾有顯著差異。	成立
七	不同人口統計變項的員工在工作投入有顯著差異。	成立
八	不同人口統計變項的員工工作績效有顯著差異。	成立

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

第一節 結論

一、聘僱型態

根據本研究分析結果得知，假設一：在不同的聘僱型態對個人工作滿意程度有顯著（ p 值為 0.01**）。所以此假設成立。聘僱型態為派遣的員工，在其內在滿意的部分，明顯優於其他不同聘僱型態的員工，意味著派遣的員工，對於工作上的表現、和同事間的相處和本身能夠勝任工作的滿意程度，比其他聘僱型態的員工滿意度高。

假設二：在不同的聘僱型態對個人工作績效(績效任務 p 值為 0.001***)、(情境任務 p 值為 0.001***)有顯著差異。所以此假設成立。聘僱型態為派遣的員工，其工作績效，均明顯優於其他不同聘僱型態的員工，表示派遣員工較重視公司針對個人員工所做的工作績效評估的考核結果，或許是因為派遣員工需要穩定的工作，因此想藉由良好的工作績效，才可保有下一次再繼續合作的機會，因此派遣的員工對於工作績效相對得會比正職員工、契約員工還要重視。

二、人口統計變數

(一)性別

根據本研究分析結果得知，假設五：性別和組織承諾的「規範性承諾」有顯著相關（ p 值為 0.03*），尤其女生擁有強烈的規範性承諾比男生要來的高。意謂著女性對於對其所屬組織的忠誠與貢獻較男性高。

(二)年齡

根據本研究分析結果得知，假設五：年齡和「工作投入」有顯著相關（ p 值為 0.02*），在 18-24 歲的年輕員工，工作投入較高。可看出其對工作認同度，並認為工作對自我是重要的。但也可能是受到自尊及工作績效所影響。

(三)教育程度

根據本研究分析結果得知，假設五：教育程度和組織承諾的「持續性承諾」有顯著差異（ p 值為 0.001***），教育程度位於高中職的員工組織承諾較重視。可看出其對組織擁有較強烈的認同感與忠誠度，願意為組織付出心力。

(四)月收入

根據本研究分析結果可得知，假設五：月收入與工作績效的「任務績效」有顯著的差異（ p 值為 0.02*），差異產生來自於 10,001 至 20,000 元及 20,001 至 40,000 元高於 10,000 元者；而在情境績效中則無顯著差異，可能與問卷的填寫者為製造業的員工，大部分從事的為作業員的工作較為標準化的工作，因此較無法參予高階者的決策，對於任務以外的部份較無法參與以及缺乏表現的機會。

根據本研究分析結果可得知，假設五：月收入與「工作投入」有顯著差異（ p 值為 0.01**），尤其月收入位於 20,001 元至 40,000 元的員工對於工作投入較佳；而員工的月收入位於 10,001 元 20,000 元的工作投入較低。

在以上的研究中可看出工作投入的高低與工作績效似乎有關係；工作投入高者在工作績效的任務績效也有顯著差異，與余慶華（2001）消費金融從業人員之工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關研究中的研究結果，工作投入與工作績效上彼此有顯著的正相關，在此可推論出本研究中的工作投入與工作績效是有正相關的。

(五)年資

根據本研究的分析結果可得知，假設五：年資和工作滿意的「外在滿意」有顯著相關（ p 值為 0.04*），在年資 10 年以上的員工之工作滿意高於 1 年以上未滿 3 年的員工。因此在工作上容易獲得較高的滿足感，隨著年資的增長，對於公司給予員工的成就感、滿意度會相對的增加。

第二節 建議

一、聘僱型態

由本研究分析指出，契約員工對於工作滿意程度高於正職員工、派遣員工，組織可以多採民主式領導，讓員工增加參與決策制定的機會、充分授權、鼓勵員工參與工作，從中提升員工對自我能力的認可，獲得更多的成就感。

二、人口統計變數

(一)性別

由本研究分析指出，女性員工和男性員工相較之下，女性員工在處理事務時，通常比較有耐心處理事務、相對的也比較細心，因此在製造業的產品線上也會比較認真的完成工作任務。而且女性員工的組織承諾較高，相對的離職率也比較不高。因此建議公司在僱用新員工時，可以多僱用女性。

(二)年齡

由本研究分析指出，年齡 18-24 歲的年輕員工工作投入程度大於其他年齡層的員工，可藉由工作豐富化，使其他年齡層的員工重新找回對工作的熱忱，進而使工作投入提升，一起為公司爭取更多的利益。

(三)教育程度

由本研究分析指出，教育程度位於高中職的員工對於組織承諾較重視，若公司想要聘僱新員工，對於教育程度位於高中職求職者可多給一點機會，如此可增加公司人事的穩定度，減少流動率。

(四)月收入

由人口統計變項中的月收入高低看得知員工在工作績效中的任務績效、工作投入會因月收入而有明顯的差異；顯示月收入的高低對員工來說是具有正面的影響，因此，建議企業因在此部分給予員工在工作上有更多的表現，使員工提高工作投入，

認為此工作所付出的努力能夠得到實質上的回報。

而企業可考慮對工作表現良好的員工提供更多的獎酬、表揚或是給予加班者加班費，讓員工不論月收入較低者與月收入較高者，對工作能有更大的動機激勵員工在工作上能有更多的投入進而使工作績效能夠提高，而公司也能獲得較高的產出與服務，使公司的產出量提升進而廣大銷售量，使公司的獲利能有向上提升的可能性。

(五)年資

由本研究分析指出，年資高的員工對於工作的熟悉度較佳，也容易將任務在較短時間內完成，建議應該針對年資高的員工增加額外的福利及獎金制度、增加升遷的機會，給予員工充分的工作滿意度，才可留住公司重要人才，能為公司爭取更多的利益。

第三節 研究限制

因時間、人力、經費、資源有限等因素之考量，本研究盡量要求客觀與謹慎，但是在研究過程中仍有下列限制：

- 一、因時間、經費、資源等限制，本研究僅以個案研究為研究的方法，所以本研究之研究成果僅適用於個案公司，並不適用於其他企業或產業。
- 二、由於問卷發放時以儘量不影響公司營運為原則，為了減低對公司及管理者產生的不便與困擾，所以無法對公司全體管理者發放問卷進行調查，僅能依據回收樣本分析，因此可能造成抽樣方面的誤差。
- 三、由於影響工作績效的變項很多，但是為顧及填答問卷者的填答意願，本研究捨棄一些變項，因此造成研究報告結果與實際狀況可能會難以避免有某些程度上的差異。

參考文獻

一、中文文獻

1. 徐赫良，(88)企業倫理氣候與工作滿足、組織承諾及組織公民行為關係之研究-以中美日銀行為例，暨南國際大學國際企業學系論文。
2. 李靜，(85)組織氣候、人格特質和工作滿足之關連性研究--以台北市醫學中心檢驗部門醫檢師為例，中興大學企業管理研究所碩士論文。
3. 郭儒謙，(96)人力資源顧客服務代表之工作特性與工作滿意關聯性之探討-以工作投入為中介變項。
4. 林庭光，(93)義守大學政府約聘僱人員工作滿意與工作績效之相關研究論文。
5. 陳國聲，(92)定期契約工之組織公平認知與工作績效關係之研究 - 以旗勝科技股份有限公司為例。
5. 成之約，(87)淺論派遣勞動及其對勞資關係的影響，《就業訓練》，第十六卷第六期，3-11 頁。
6. 蔡明怡，(97)工作型態與工作士氣、工作壓力及生活滿意度之關聯性研究，國立中央大學人力資源管理研究所，碩士論文。
7. 游倬奇，(94)內部行銷、顧客導向、組織承諾與工作滿足相關性研究—以典型、典型聘僱餐飲服務人員為例》世新大學觀光學系，碩士論文。
8. 李誠、成之約、辛炳隆，(89)「勞動市場彈性化與非典型僱用」，台北：行政院勞委會編印。
9. 鄭津津，(88)：美國派遣法制之研究，勞動派遣研討會論文集，78-92。
10. 陳正良，(93)：「派遣業勞工之僱用關係與勞動條件」，勞資關係月刊，12 卷 12 期：6-15。

二、英文文獻

11. "Commitment in organization: A normative view" by Y. Wiener, 1982, Academy of Management Review, 7, P. 420.
12. "Commitment in organization: A normative view" by Y. Wiener, 1982, Academy of Management Review, 7, P. 422.
13. "Antecedents and outcomes of organizational commitment" by R.M. Steers, 1977a, Administrative Science Quarterly, 22, P. 47.
14. Employee-organization linkage (P.30) by R. T. Mowday, L. W. Porter, & R. M. Steers, 1982, New York: Academic Press.
15. "Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial

- commit-ment" by J. M. Stevens, J.M.Beyer, & H.M. Trice, 1978, *Academy of Management Journal*, 21, P.382.
16. Motivation and work behavior (P. 304) by R. M. Steers & L. W. Porter, 1979, New York: McGraw-Hill.
 17. "Generalizability of an organizational commitment model" by J.H.Morris & J.D.Sherman, 1981, *Academy of Management Journal*, 24(3), P. 515.
 18. Rabinowitz, S.L. and D.Hall (1977), "Organizational Research on Job Involvement," *Psychological Bulletin*, 41, p.581.
 19. Kanungo, R.N. (1979), The Concept of Alienation and Involvement Revisited *Psychological Bulletin*, 86(1), p.133
 20. Brown, S.P. (1996), A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement, *Psychological Bulletin*, 120(2), p.250
 21. Allen, N. J., & Meyer J.P. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
 22. Vroom, V.H. (1962), "Ego Involvement, Job Satisfaction, and Job Performance" *Personnel Psychology*, 15, 159-177.
 23. Schermerhorn, J. R. (1999). *Management for Productivity*, 3rd Edition. New York: John Wiley & Sons
 24. Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of context performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.). *Personnel Selection in Organization* (pp.71 - 98). San Francisco: Jossey-Bass.
 25. Kalleberg, A.L. (2000): "Nonstandard employment relations: part-time, temporary and contract work" *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365
 26. Porter, L.W. and E.E. Lawler (1968) "Managerial Attitudes and Performance" , Illinois : Homewood Company.
 27. Smith, P.C., Kendall, L.M. and Hullin, C. L., (1969) : The Measurement of atisfaction in Work & Retirement, Chicago: Rand McNally.
 28. Hopperk, R., (1935). *Job Satisfaction*, New York: Happer & Brother.
 29. Belous, R.S. (1989) : "How human resources systems adjust to the shift toward contingent workers" *Monthly Labor Review*, 112 (3) , 7-12

附錄

附錄：研究問卷

敬啟者，您好：

首先感謝您撥空填寫本問卷，我們是國立屏東商業技術學院企業管理系的學生，目前正在探討有關於聘僱型態與員工工作滿足、組織承諾、工作投入、工作績效之間的關係。本問卷採取不記名方式進行調查，須麻煩由直屬部屬關係的員工來填寫，非直屬部屬關係則不須填寫，謝謝您的配合。所有的資料僅供學術研究，個別資料不會對外公開，請安心作答。由於您的意見對本研究之成敗影響至鉅，特懇切拜託您撥冗詳實填答。

連絡電話：0921-574816

國立屏東商業技術學院企業管理學系

學生：林雅盈、葉凱菱、陳雅婷

指導教授：廖曜生系主任

姜佩瑩、黃羚蓉

一.您的性別：

- ① 男性 ② 女性

二.您的年齡：

- ① 17歲(含)以下 ② 18-24歲 ③ 25-30歲 ④ 31-40歲
⑤ 41-50歲 ⑥ 51歲(含)以上

三.您的教育程度：

- ① 國中(含)以下 ② 高中(職) ③ 大專院校 ④ 研究所(含)以上

四.您的個人月收入：

- ① 10,000元(含)以下 ② 10,001-20,000元 ③ 20,001-40,000元 ④ 40,001元以上

五.您的年資：

- ① 一年以下 ② 一年以上，未滿三年 ③ 三年以上，未滿五年
④ 五年以上，未滿十年 ⑤ 十年以上

六.您的婚姻狀況：

- ① 未婚 ② 已婚 ③ 其他

七.公司型態：

- ① 台資 ② 中外合資 ③ 外資

八.產業別：

- ① 製造業 ② 服務業 ③ 運輸業 ④ 金融業

九.以下敘述，主要是『工作滿意』的描述，答案並無對錯，請您就實際情況，在您認為最適當的空格內打「√」。

	非	很	不	普	滿	很	非
	常		不			常	
	不		滿			滿	
	滿	滿					滿
	意	意	意	通	意	意	意
1.對於目前這個工作能賦予我獨自發揮能力的機會。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.對於目前這個工作能讓我常有經歷不同事情的機會。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.對於這個工作讓我在親友、鄰居間獲得好的評價與認同。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.對於目前的工作不會違背我的道德原則的程度。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.對於目前的工作能為他人服務的機會。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.對於工作中能指導他人做事的機會。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.對於自己的能力或專業技能擔任現職的工作機會。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.對於所承擔的工作量和公司所支付的薪資。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.對於工作能給予的晉升機會。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.對於工作中能自由運用自己判斷的機會。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.對於工作中可嘗試用自己的方法來處理事情的機會。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.對於工作表現良好所得到的讚許。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.對於在工作中所得到的成就感。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

十.以下敘述，主要是『組織承諾』的描述，答案並無對錯，請您就實際情況，在您認為最適當的空格內打「√」。

	非	很	不	普	滿	很	非
	常		不				常
	不		同			同	
	同	同					同
	意	意	意	通	意	意	意
1.目前要我離開公司，對我而言是很難割捨的。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.對我而言，很高興有機會能留在公司繼續服務。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我並沒有很強烈的意念，想要歸屬於公司。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.對我而言，公司所遇到的問題也就是我的問題。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.我並不覺得，我對公司有感情上的依戀或寄託。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.公司對我而言，具有很深、很特別的個人意義。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.我在公司裡並沒有一種「身為這家庭一份子」的感受。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.目前我不會考慮離開公司。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.目前繼續留在公司，不但是必要的而且也是我所希望的。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.如果不是我已經對公司投入許多心力，我會選擇離開。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.如果我決定離開公司，我的生活秩序將會因此而變得一團亂。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.我不認為我有義務，必須繼續待在公司。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.即使對我有利，我也不認為現在離開公司會是最適當的。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.如果現在離開公司我會有虧欠感，覺得過意不去。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.公司是值得我為它盡忠效命的。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.我覺得對公司同袍有責任感，所以目前不會想離開公司。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.因為我從公司受惠、獲益良多，所以感覺虧欠不少。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

十一.以下敘述，主要是『工作投入』的描述，答案並無對錯，請您就實際情況，在您認為最適當的空格內打「✓」。

	非	很	不	普	滿	很	非
	常		不				常
	不		同			同	
	同	同					同
	意	意	意	通	意	意	意
1.對我而言，最重要的事情是投入現在的工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.對我而言，工作僅是我生活中的一小部份。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我個人非常投入我的工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.我感覺我一時一刻都不能離開我的工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.我所關心的事情，大部份都集中在我的工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.我和我現在的工作密切相連，這種情形很難改變。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.我通常會有與自己工作分離的感覺。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.我個人生活的目標，大部份都是工作導向。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.我認為我的工作是我很重要的生活重心。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.我通常喜歡專心一意於我的工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

本問卷由須麻煩由直屬部屬關係的主管來填寫，謝謝您的配合。所有的資料僅供學術研究，個別資料不會對外公開，請安心作答。

填卷說明：下列題目係您對該名員工於公司中在工作上的實際表現，判斷以下描述之同意程度，請在最適合之空格內打「√」。

非 很 不 普 滿 很 非
 常 不 同 常
 不 同 同 同
 意 意 意 通 意 意 意

第一部份 任務績效量表

- 1.能依照標準作業程序完成工作。.....
- 2.對標準作業程序相當熟練。.....
- 3.經常規劃與安排自己所負責工作的進度。.....
- 4.經常保持工作現場的整齊清潔。.....
- 5.經常整理手邊的工具或文件，並隨時物歸原處。.....
- 6.平均工作效率相當高。.....
- 7.整體而言，可以做好公司所要求的任務。.....

第二部份 情境績效量表

- 1.在團隊內經常跟其他同事保持合作。.....
- 2.在工作上，經常表現出適當忍讓的態度。.....
- 3.經常主動接下額外工作。.....
- 4.經常遵照作業程序工作，並避免越權行事。.....
- 5.經常期望被安排或指派一個挑戰性工作。.....
- 6.會主動幫助同事，達成與自己工作無關的任務。.....
- 7.對於重大的事務，會特別提高注意力，以防萬一。.....
- 8.經常完全支持上級主管的決定。.....
- 9.在工作中，會顧及工作倫理。.....
- 10.經常主動挺身解決工作上的問題。.....
- 11.在工作場所，經常自我克制而遵守紀律。.....
- 12.會熱心地著手處理一個困難的工作指派。.....

全文完