

## 摘要

本研究旨在探討某塑膠公司滿意度現況，以作為管理階層之參考。本研究係以問卷調查方式，針對某塑膠公司的員工進行調查，採分層隨機抽樣法，共發放 80 份問卷，取得回收有效問卷 80 份，有效回收率 100%。問卷資料分析係以 SPSS 電腦套裝統計軟體，進行回收問卷的資料處理與分析，包括次數、百分比、平均數、標準差、t 檢定、單因子變異數分析等統計分析方法加以處理。研究之主要結果如下：

- 一、經由調查結果顯示，整體滿意度普通。
- 二、各層面的滿意度，由最高至最低的排序等級依序為：「工作環境」、「工作滿意度」、「組織氣氛與認同」、「領導與管理能力」、「學習成長」，感到不滿意的是「薪酬福利」、「績效管理」兩個因素構面。
- 三、不同的人口統計變項中的「服務年資」對滿意

度存有顯著差異，而「性別」、「服務部門」、「主管職」、「學歷」、「年齡」、「婚姻狀況」則對滿意度無顯著差異。

最後依據研究結果，對某塑膠公司管理階層及未來研究提出相關的具體建議。

關鍵詞：員工滿意度、工作環境、薪酬福利、學習成長、領導與管理、績效管理、組織氣氛。

# 目 錄

摘要	I
目錄	III
圖次	V
表次	IV
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究方法與步驟	3
第四節 研究範圍與限制	6
第五節 名詞解釋	7
第二章 文獻探討	9
第一節 工作滿意度之意涵	9
第二節 員工滿意度之衡量構面	11
第三節 相關研究	24
第三章 研究設計與實施	31
第一節 研究架構	31
第二節 研究對象	32
第三節 研究工具	32
第四節 研究實施	35
第五節 資料處理	35
第四章 結果分析與討論	37
第一節 研究樣本資料分析	37
第二節 員工滿意度之現況分析	40
第三節 討論	55
第五章 結論與建議	57

第一節 結論	57
第二節 建議	59
第三節 對後續研究之建議	59
參考文獻	61
附錄	70
附錄一 員工滿意度之研究-以某塑膠公司為例 問卷	

圖 次

圖 1-1	研究流程	-----	5
圖 2-1	學習成長定義過程	-----	17
圖 3-1	研究架構	-----	31

表 次

表 3-1	選項與平均數之解釋-----	36
表 4-1	員工人口變項分佈資料統計表-----	39
表 4-2	員工滿意度研究變數敘述分析表-----	40
表 4-3	不同性別之員工在各構面的平均數、標準差及 t 考驗 之分析表-----	41
表 4-4	不同部門之員工在各構面的平均數、標準差分析表---	43
表 4-5	不同部門之員工變異數分析摘要及事後比較表-----	44
表 4-6	是否為主管職之員工在各構面的平均數、標準差及 t 考驗分析表-----	45
表 4-7	不同學歷之員工在各構面的平均數、標準差分析表---	47
表 4-8	不同學歷之員工變異數分析摘要及事後比較表-----	48
表 4-9	不同年齡之員工在各構面的平均數、標準差分析表---	50
表 4-10	不同年齡之員工變異數分析摘要及事後比較表-----	51
表 4-11	已婚與未婚之員工在各構面的平均數、標準差及 t 考 驗分析表-----	52
表 4-12	不同年資之員工在各構面的平均數、標準差分析表---	54
表 4-13	不同年資之員工變異數分析摘要及事後比較表-----	55

## 第一章 緒論

本研究旨在探討某塑膠公司之員工滿意度的現況。在第一章中，僅針對研究之背景與動機、研究目的、研究方法與步驟、研究範圍與限制及名詞解釋等分別加以說明。

### 第一節 研究背景與動機

近年來因國內經濟不景氣、物價節節高漲的情況下，許多產業紛紛面臨倒閉危機，要如何在這一波低迷的景氣中繼續生存，除了公司的整體營運方針之外，更重要的是企業的經營策略必須仰賴員工的專業知識、技術及服務，公司應藉由彼此互生共利關係的建立，讓員工認為公司願意重視員工本身的利益和聲音，以提升員工的工作士氣與增強其工作滿意度，才能夠使組織理念有效地傳達，使組織運作順利，並透過內部員工的滿意度調查，組織得以了解員工的期望，縮短員工與企業組織間的差距，藉此診斷和發掘組織問題，進而掌握解決和改善問題的機會。

在組織的構成中，員工可以說是公司最主要的財源，所以人力資源的管理對於公司而言相當的具有重要性。過去的管理學理論多探討如何設計一個好的環境或制度，讓員工能安心且願意為組織努力工作。而對組織而言，組織的價值觀乃指組織內的個人或群體，其所知覺到的共同

信念或行為依據，可進一步引領整體成員的行為，提供員工思考、做事的準則，使員工得以選擇與組織價值觀最契合的行動決策(邱瓊萱，2002)。

員工是企業最重要的資產，在今日競爭的時代中，此項資產更能突顯其重要性。自本組員開始將焦點著重於「人」後，管理的相關理論與研究也就開始廣泛地環繞在「員工」此一相關的主題上了。本研究推論員工的動機與內在感受會影響到員工的工作行為與表現，因此，一個成功的企業應該將管理的焦點方在「滿意員工」上；亦即，本組員相信員工的工作滿意越高，他們就自然會增加生產力。因而員工的工作滿足在此時亦更顯的重要。

「工作滿意度」(job satisfaction)亦譯為工作滿足，其正式的研究始於Hoppock(1935)認為，工作滿意度是工作者心理與生理兩方面對環境因素的滿意感受，即工作者對工作情境的主觀反應。Porter and Lawler (1986)則認為，工作滿足是個人實際報酬與他所認為應得報酬的差距而定，這種感覺主要來自於個人的需求。Smith, Kendall, and Hulin (1969)認為，工作滿足是指工作者對其工作及相關因素的感覺或情感的反應，而這種感覺或滿足大小，乃來自於個人特定工作環境中，實際獲得的報酬與預期應得價值的差距。Seashore and Taber (1975)

認為，工作滿足本身就代表社會一種有價值的產物、工作滿足可作為一組織內早期警戒的指標且可提供組織及管理理論一項重要參考變數。

本研究希望能針對某塑膠公司員工，了解其個人工作價值觀與其對工作的滿意程度，來改善員工工作情境與需求，進而提升員工對企業組織的向心力與忠誠度，以營造一個充滿活力與和諧的工作環境。

## 第二節 研究目的

基於前述的研究動機，本研究之研究目的如下：

- 一、探討某塑膠公司員工工作滿意度之現況。
- 二、探討某塑膠公司員工個人屬性(如性別、服務部門、主管職、學歷、年齡、婚姻狀況、年資等)對工作滿意度的差異情形。
- 三、根據研究結果提出具體建議，以供某塑膠公司管理階層參考。

## 第三節 研究方法與步驟

### 一、研究方法

本研究主要採用文獻探討及問卷調查方法。其中文獻探討，主要是

員工滿意度的相關研究；而問卷調查方法則實施問卷調查，在獲得某塑膠公司半數以上，員工對「工作滿意度」的相關資料後，再根據資料進行統計分析，以下分別說明：

#### (一)、文獻探討

探討員工滿意度定義與其衡量構面之相關文獻與資料，並加以整理、分析和歸納。經文獻分析與探討後，最後決定本研究所要探討的方向以及擬定問卷設計題目。

#### (二)、問卷調查法

本研究係以問卷調查方式，針對某塑膠公司的員工進行調查，採隨機抽樣法，共發放 80 份問卷，取得回收有效問卷 80 份，有效回收率 100%。問卷資料分析係以 SPSS 電腦套裝統計軟體，進行回收問卷的資料處理與分析，包括次數、百分比、平均數、標準差、t 檢定、單因子變異數分析等統計分析方法加以處理。

### 二、研究步驟

本研究之研究流程如圖 1-1 所示。

在確定研究動機、研究目的與研究對象之後，進行相關文獻的資料

蒐集，並根據文獻所得資料，建立本研究之研究方法，而後依照本研究的  
研究方法進行問卷設計與發放，在確定問卷內容之後，則進行實地的  
問卷調查，並將所得資料進行統計分析，最終則提出結論與建議。(如

圖 1-1)

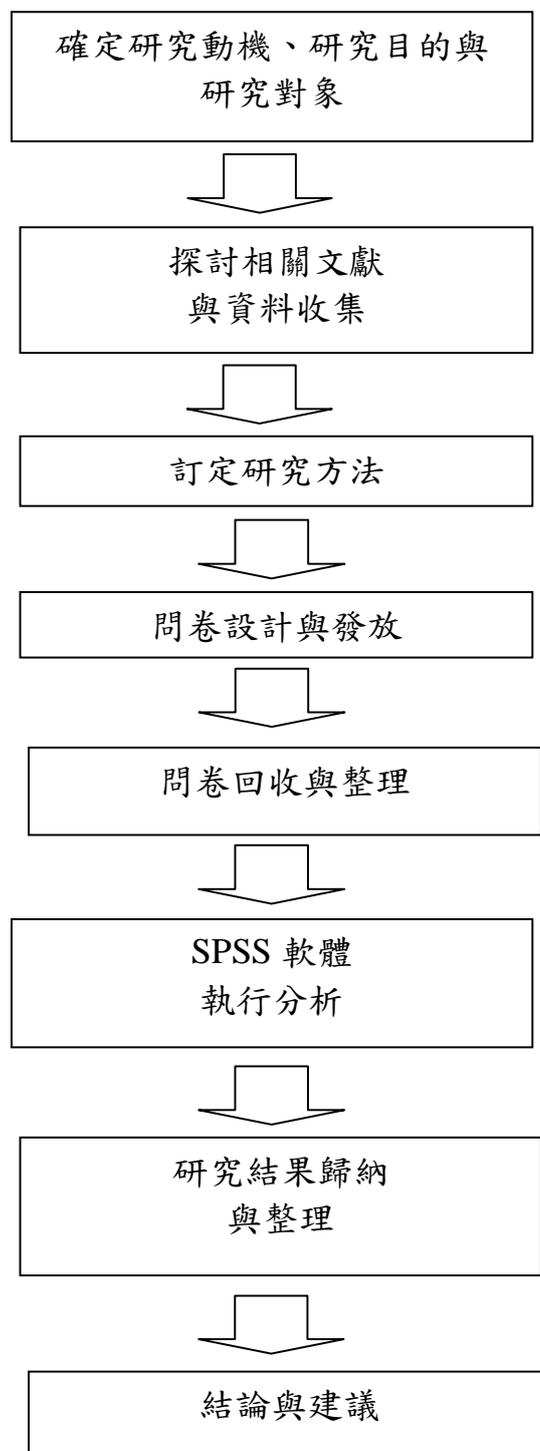


圖 1-1 研究流程圖(本研究整理)

## 第四節 研究範圍與限制

### 一、研究範圍

#### 1. 以研究地區而言

本研究係以台灣中部某塑膠公司內部員工為範圍。

#### 2. 以研究對象而言

本研究係以中部某塑膠公司內部員工為主要研究對象。

#### 3. 以研究內容而言

本研究是以員工工作滿意為研究主題，其中工作滿意包括工作環境、薪酬福利、學習成長、領導與管理能力、績效管理、工作滿意度、組織氣氛與認同等七個構面；而個人特質背景變數方面，本研究著重在討論員工性別、服務部門、主管職、學歷、年齡、婚姻狀況、年資等，對員工工作滿意間的差異情形。

#### 4. 以研究方法而言

本研究主要以問卷調查法及文獻探討為主。其中，問卷調查法之設計，包括二部份：第一部份為基本資料(員工背景變項)，第二部份為「員工工作滿意」量表。

## 二、研究限制

本研究旨在探討某塑膠公司員工工作滿意之關係，以作為未來公司參考，因此，在研究過程中雖力求完美，但基於主、客觀環境因素，仍有以下的限制：

### 1. 研究對象的限制

本研究所調查對象僅限於中部地區某塑膠公司內部的員工。

### 2. 研究變項的限制

本研究的主要變項範圍僅限於不同員工背景變項(性別、服務部門、主管職、學歷、年齡、婚姻狀況、年資)，公司環境變項(工作環境、薪酬福利、學習成長、領導與管理能力、績效管理、工作滿意度、組織氣氛與認同)的關係研究。

## 第五節 名詞解釋

### 一、員工滿意度(job satisfaction)

Meredith等人(2000)定義，工作滿意為個人對工作本身及工作環境的整體感受和認知程度。本研究中所指的員工滿意度包含工作環境、薪酬福利、學習成長、領導與管理能力、績效管理、工作滿意度、組織氣

氛與認同等七個層面，此建概念性定義。至於操作性定義乃指填答者在「員工滿意度」調查問卷中，五等量表所得的分數而言。

## 第二章 文獻探討

本章將分四節，首先探討工作滿意度之意涵；其次探討員工滿意度之衡量構面；最後則探討員工滿意度之相關研究。

### 第一節 工作滿意度之意涵

「工作滿意」是指人對於其工作的感覺或對工作中各個構面的一些相關態度。Hoppock (1935) 提出工作滿意度此一概念，認為工作滿意度乃是員工心理及生理上，對工作環境與工作本身的滿意感受，亦即工作者對工作情境主觀的反應。Vroom (1964) 則認為工作滿意度係指員工對其在組織內所扮演角色的情緒性反應或感受。Dessler (1994) 認為工作滿意度是指個人在健康、安全、成長、關係、自尊等需求，自工作經驗中所獲致的滿意程度。Meredith等人 (2000) 則定義工作滿意度為個人對其工作本身及工作環境的整體感受和認知程度。

由於學者對於工作滿意度之定義不同，而發展出許多不同的工作滿意度論述，一般而言可歸納為以下三類（蕭煥鏘，1997；白景文，1997）：

#### 一、綜合性定義 (Overall Satisfaction)

Kalleberg (1977) 定義工作滿意度為一個單一的概念 (An Unitary Concept)，工作者能將其在不同工作構面上的滿意與不滿意，而形成整體滿意度。因此只將工作滿意度的概念做一般性的解釋，不涉及工作滿意的構面、形成原因與過程。

#### 二、期望差距定義 (Expectation Discrepancy)

Porter與Lawler(1968)認為工作滿意度為員工在工作中實際獲得報酬與預期應得價值之差距，若差距越小，則工作滿意度越高；反之，差距越大，則工作滿意度越低。

### 三、參考架構定義(Frame of Reference)：

Smith等人(1969)認為工作滿意度是依個人根據其參考架構對於工作特性加以解釋後所得到的結果，也就是工作者對其工作特定構面的情感性反應，而這些工作構面包含工作本身、升遷、薪水、上司、工作夥伴五個構面，並發展出工作描述指標(Job Descriptive Index，簡稱JDI)來測量工作滿意度。

其他學者則提出不同的工作特定構面，例如Alderfer(1972)將工作滿意度分為生存需求、關係需求、成長需求三個層面，內含薪水、福利、上司、同事、安全、顧客、成長七項構面。Reitz(1977)則歸納出一般滿足、內在滿足、工作安全滿足、成長滿足、社會滿足、督導滿足、待遇滿足七個構面。

員工滿意即員工對組織中的工作或職業有一個正面情緒上的向，員工滿意常被表示為工作滿意或工作滿足狀態。工作滿意的概念首先由Hoppock(1935)提出，他認為工作滿意乃是員工心理和生理上，對工作環境與工作本身的滿意感受，也就是工作者對工作情境的主觀反應。也就是說「員工滿意度」是指人對於其工作的感覺或對工作中各個構面的一些相關態度。由過去學者相關研究資料中可以發現員工滿意度具有下列幾項重要的意義：

一、工作滿意既可作為衡量管理或組織變項的影響結果，亦可作為預測各種組織行為之指標，也是忠誠度預測的最好指標之一(Lee, 1988)。

二、內部人員品質與反應即是一項具有差異性與競爭優勢的決定性資源（Azzolini & Shillaber, 1993）。

三、工作滿意可視為企業組織健康與否的一項早期警戒指標，可經由員工滿意度之持續觀察及早發現組織之問題所在（林麗玲，1999；張世宗，1998）。為參考依據。

四、員工工作滿足的持續性留意，可及早發現組織內工作設計的不當或是政策、計畫的缺失（張世宗，1998）。

五、洛克華德公司在實施計分卡流程初期，發現員工滿意度調查的結果往往與顧客滿意度成正比（Kaplan & Norton, 1996），由此可知顧客滿意度、顧客忠誠度與員工滿意度有密切相關，這與一般學者常提出「只有滿意的員工才會有滿意的顧客」相符。

綜合上述各學者對工作滿意度的定義，本研究較偏向採取綜合性定義，亦即藉由對員工的問卷調查方式將其在不同工作構面上的滿意與不滿意予以平衡後，形成整體的工作滿意度。

## 第二節 員工滿意度之衡量構面

### 一、工作環境的定義

一家總部位於美國芝加哥的職業介紹顧問公司Gray & Christmas的執行長John Challenger表示：「建立專業、滿意度、薪酬和成長等是使員工感到自身有價值和被認同，並創造一個讓他們樂於工作的環境，讓他們能在那工作中獲得意義。」良好的工作環境包含以下因素：（勞

工教育網頁-網路出版中心，2005)

### (一)、溫濕環境

工作環境的冷暖氣係指為使工作人員得以在適溫條件下工作，首先必須制定工作環境需求標準。如果冷暖氣條件不易實施時，則個人應穿著適當的防護衣物因應。

### (二)、空氣品質環境

空氣是由氮氣、氧氣，以及二氧化碳等在內的其他數種微量成份，經一定比例混合而成的氣體。同時也混合存在著一定比例的其他粒狀及氣態物質。這些混合存在的物質含量如果過多時將會污染空氣，超過一定限度時、將陸續出現各種不良的影響。

### (三)、視覺環境

關於工作場所的視覺環境，以往均以提高工作效率、提升工作場所安全性為主要目標，除此之外，今後應著重在提升工作場所舒適性及更為理想的視覺環境。

### (四)、聲音環境

聲音與人的生活關係密切，人類在巧妙利用聲音的同時，也因為聲音的存在，而受到不良的影響。在現代社會，未必所有的聲音都對人類有益，讓人感到不適的聲音，統稱為噪音，而噪音擾人的程度，則以聲音的大小或聲音高低的性質而有所不同，一般的噪音影響睡眠、妨礙談話以及降低工作能力等，噪音嚴重時，甚至於會降低聽力，也就是一般所謂的噪音性聽力衰退。

## (五)、工作空間

就狹義而言，工作空間（work space）是指工作人員在工作時，所分配的氣積（平均每人的實際空間，也就是房間容積除以人員、設備以後的體積）、容積或地板面積等的物理空間，必須考慮到工作便利性與舒適性。

## (六)、安全環境

工作環境是指工作人員在其受僱期間可進出的建築物、工作站及其他公司範圍內之場所。為保護勞工一般作業的安全衛生，雇主有責任提供工作環境的一般安全措施，如工作空間、警告標示、門的安全性、通道、窗戶、牆、天花板及室內地板、電梯安全性、緊急逃生路線、電氣設備等之規劃，以及工作設備之使用安全。工作設備之使用安全除了設備外表危險區域的防護外，對於操作、控制與警告裝置，以及機械連動裝置之安全性，均為維持設備安全性所必須注意的。此處對工作環境的安全要求，是工作環境最低的要求，除了營造業、礦業土石採取業、及農林漁牧業以外，可應用於所有類型的工作環境。

## (七)、相關配合措施－疲勞及壓力管理

因工作負荷大、工作不順利、工作環境不良及精神負擔，容易產生長期疲勞或過勞之現象。一般而言，較容易發生疲勞之作業有熱暴露作業、電腦終端機作業、噪音作業、裝配線作業、精度控制作業、駕駛作業、重體力作業、輪班作業、勞動時間長作業、長期站姿作業、美容美髮業、主管經理人員之作業等。疲勞可以視為身體防禦機能中的警告訊號，即勞動生活中達到上限之前的一種安全警覺措施，因此不必太擔心疲勞的發生，但最主要的是知道疲勞了，就不要再過度勞累，同時採取

積極性的恢復疲勞措施。

## 第一節 薪酬福利的定義

本研究依據中國文化大學推廣教育部(2008)整理出薪酬不只是企業為獲取勞務所支付給員工的代價而已，有效地薪酬管制度，能鼓舞員工士氣、發揮員工最高價值，協助組織目標的達成等功能。而薪酬管理應從激勵的機制及人本管理的角度思考，讓員工可以從他所獲得的薪酬滿足其基本物質所需，進而提高員工滿意度、激勵工作意願，增強企業內部的向心力。薪酬的範疇包括薪水、獎金與福利，理想的薪酬管理制度具有以下意義：

- (一)、為員工提供有競爭力的薪酬，可以留住優秀員工，亦可吸引傑出人才加入團隊，打造具有競爭優勢的團隊。
- (二)、是確保組織內部的公平性，也就是同工要同酬。
- (三)、鞏固員工向心力，減少不滿；同時也可激勵員工的工作表現。促使員工更加努力，提升企業營運績效。
- (四)、透過工作評價來決定工作的相對價值以確保公平性。並將工作歸入給付等級，利用工資曲線決定各等級的薪資，最後是實際需要予以調整給付比率。

薪酬管理制度是企業經營中極重要的一環，對於企業招募、任用、留才各方面有絕對的影響，因此在規劃薪酬管理制度時，如何藉由合理的薪資結構來吸引並留任優秀人才，同時期待所付出的人事成本，達到最高的經營績效、獲得最大的投資報酬率，這些都是設計薪酬結構過程

中之關鍵。總之，一個好的薪酬結構，必須兼具內部公平性、外部競爭性及可調整彈性等基本原則，讓企業在運用獎酬工具時提升彈性及效率。

### 三、學習成長的定義

某塑膠公司的全員規範化是與員工的培訓和成長同步進行的。因而，員工能力成長決定企業的發展，也決定著某塑膠公司的穩定持續發展。Supergun(2006)認為學習成長的定義由以下過程構成：

#### (一)、自我工作能力分析：

分析員工自我工作能力分析主要集中在與工作技能相關的能力分析上，側重員工工藝規範執行能力、質量保障能力、自我安全防護能力、設備結構和工作原理知識、問題診斷能力、設備維護能力、緊急情況應對、變通能力等。

#### (二)、成長約束分析：

分析任何系統都可以想像成由一連串的環境構成，環環相扣，整個系統的強度就取決於其中最弱的一環。約束理論應用在團隊成長和員工個人成長領域。按照約束理論的思想，員工個人成長也存在著「瓶頸」，如果找到這個「瓶頸」，再回答改進什麼（方向），改進成什麼樣子（目標）和如何改進（途徑），就會有效地促進自身的成長。員工成長約束分析主要側重成長的障礙，如基礎知識薄弱、缺乏專業培訓、自學習能力差、不擅長溝通、干擾太多、工作過於疲倦、缺乏學習和進步興趣、缺乏信心等。

(三)、樹立新觀念：

通過溝通和宣傳，給員工樹立樂觀、自信的新觀念。

(四)、目標導向的培訓計畫：

建立包含層次、時間、專業、素養的培訓計劃體系。

(五)、制訂個人成長計劃：

自主計劃更容易變成行動。

(六)、邁出行動的每一步：

把培訓效果轉化為員工的行為，建立評價體系檢驗「員工未來能力持續成長」的效果。

(七)、讓員工和企業一同成長：

企業成長帶動員工成長，員工成長促進企業成長

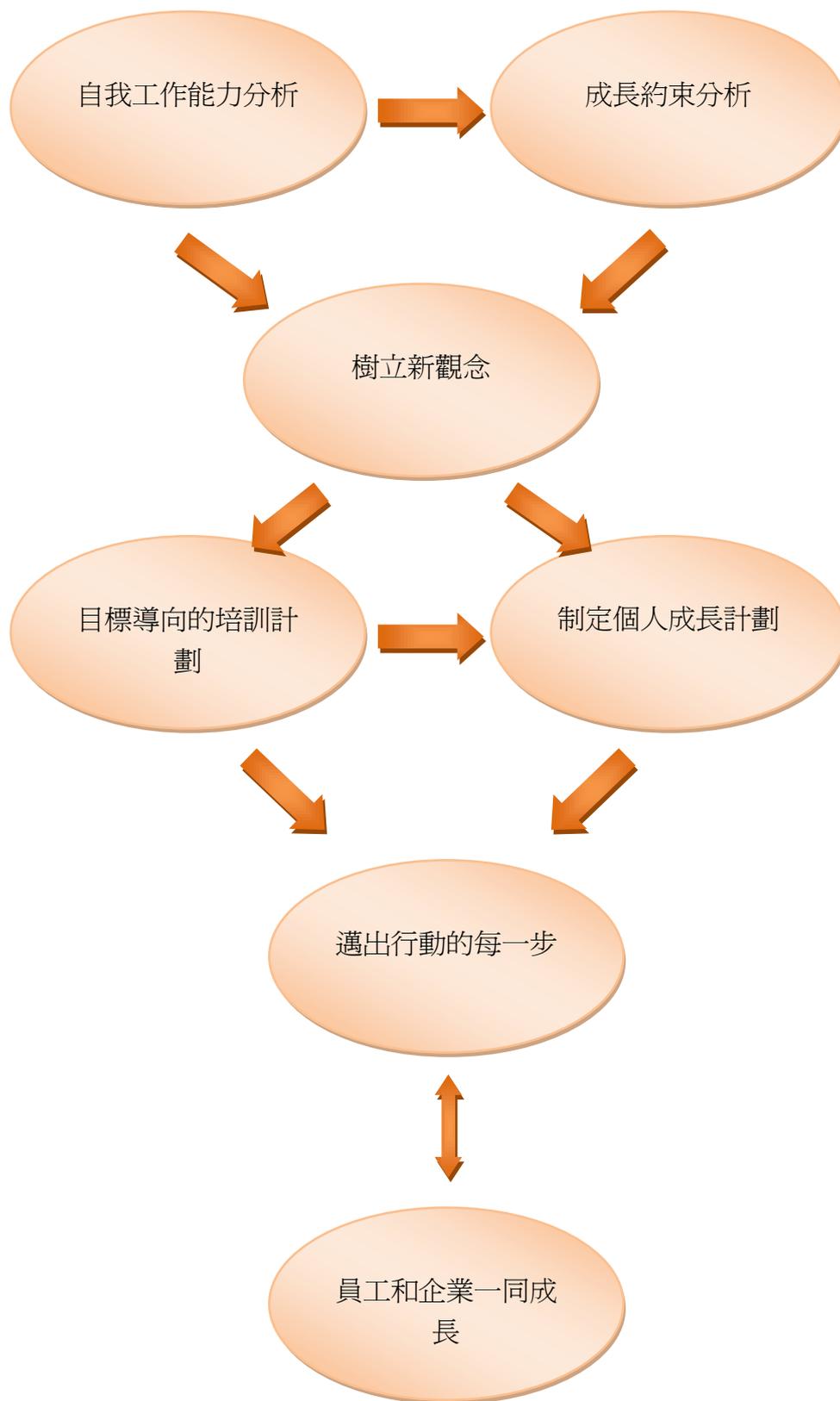


圖2-1 學習成長定義過程(本研究整理)

#### 四、領導與管理能力的定義

##### (一)、領導的意涵

領導是一種能力，是可以透過學習得來的，用來影響別人照著我們的決心走而不是強迫，讓他們全心投入，在領導的激勵下，達成共同目標而奮戰不懈 (Hunter, James C. , 2005) 。

領導是組織中的人們為達成共同目的，有效而愉快的工作力量，它是溫和的，易於被人真正接受的。所以，一個具有偉大抱負的優秀主管人員，應運用各種領導方法，在團體交戶行為的過程中，從心理上影響他人，部下是因景仰而接受主管的領導，並非因恐懼而受命。而一個真正有效率的團隊裡的每一位成員都是優秀的領導人，每一位成員都會為了團隊的成就盡其所能，團隊裡的每一位成員，都會互相影響，並對團隊有所貢獻。對「領導」(leadership) 的詮釋，本研究整理歸納出以下十二種觀點：

1、領導是達成組織目標的行動或歷程。	7、領導是指揮的行為。
2、領導是一種藝術。	8、領導是角色的分化。
3、領導是權力的一種作用。	9、領導是人格感召及其影響。
4、領導是影響力的發揮。	10、領導是以身作則的榜樣。
5、領導是互動(interaction)的歷程。	11、領導是使人服從的能力。
6、領導是說服的能力。	12、領導是促使合作的能力。

## (二)管理的意涵

傳統上管理定義指我們平時所做的事：計劃、預算、整合、問題解決、控管、維持組織正常運作、策略研發等等，也就是我們的日常行為；另一方面，管理者的領導能力或管理能力描述它涵蓋了伴隨領導特質和領導行為履行管理職能的相應勝任質素。而體現管理能力的專業作法，以下述8項原則為指引(鄭泉輝，2006)：

1. 認同領導能力和管理是互有和共生的
2. 管理能力是動態的、潛移默化的，應該作為一種廣泛而深入的行為在組織的各個層次加以培養和習染，而不是只在高階管理層中有目的地施行和推進。
3. 管理能力可以經由專案(內容)、行動(過程)學習和教導而發展、傳授和學習。
4. 管理能力以個人對價值、態度、知識、技巧和能力(領導能力、溝通和能力)的掌握程度和發展質素為基礎。
5. 管理能力是適當地運用指導(影響)、權威(服從)和專長(技術)力，從而啟發、運用人們的內在最佳潛能。
6. 稱職的管理能力是授權每一名員工都如同管理者一般有權負責引領和實踐變革，以求進步，並因此而獲得酬勞。
7. 優秀的管理能力是造就區域性和全球性領導人的必要的、身體力行的身份和特徵。
8. 管理能力對所有機構而言，是二十一世紀迎戰知識經濟新挑戰、確立區域性和全球性影響力和機遇的全新管理範例。

管理能力的目的主要是提高績效、生產力、利潤率和價值；掌控知識經濟未來的威脅或獲勝機會；應付全球化及競爭的影響；建立知識資

產和集體智力資本，以及培養本土人才，為技術工人培育新的思維模式，創建合作型、學習型文化。就像領導能力的定義一樣，領導能力描述的是戰略眼光的專業思維模式和具體實踐，是管理者如何高效率、和高績效地履行日常管理職能的達成度，以及取得獨到、傑出成就的權責重任。

## 五、績效管理的定義

績效乃是指在執行某些工作時的成績表現，它主要著重於能明確評定績效的標準。績效有時是效率，有時指的是效能，有時則是效率與效能的綜合；因為可供評量、數據化，所以它是一種客觀的存在；又因為是由人來評定績效，所以它同時也牽涉到個人主觀的判斷（張明輝，2007）。評估個人、團體、組織的效能，需要訂定若干的績效指標；在個人方面指工作滿意、目標的達成及個人適應；在團體方面是指士氣、凝聚力、效率、生產力；在組織方面是指利潤、效力、生產力、曠職率、異動率、生長及適應力等（陳淑嬌，1989）。

綜言之，績效管理是對整體績效、部門績效、員工績效等進行系統考核、評估、診斷以及持續改進的管理過程。績效管理為一個完整的系統性管理循環過程，包括（中人網，2007）：

（一）、績效目標設定

（二）、績效考核

（三）、績效評估

（四）、績效診斷

(五)、績效改進

(六)、績效溝通輔導

(七)、績效激勵

而績效管理過程，既是對員工、管理者的檢驗過程，還有對公司戰略、管理體制的檢驗過程。績效管理的目的是讓企業不僅“做正確的事”，還要“正確做事”。績效管理過程中的績效考核，不僅針對員工，同時針對各層級的管理者，包括最高層管理者。績效考核的結果不僅僅是職級升降、獎懲的依據，更重要是作為績效改進的重要依據。(張滿志，2007)

通過績效評估、績效診斷，找出影響績效的根本性問題，形成績效改進措施，通過績效溝通輔導和績效激勵等手段，提高管理者和員工的系統思考能力和系統執行能力，不僅是員工工作主動性和執行能力的提高，推動企業整體績效的迅速提高。企業績效管理的效果(中人網，2007)：

(一)、提高最高管理層的決策能力和組織能力。

(二)、改進優化系統績效功能，提高組織運行速度。

(三)、員工持續改進有動力。

(四)、引導員工調整職業生涯規劃和提升職業素質。

(五)、能形成優勝劣汰的“賽馬”機制。

(六)、能提高員工的自我管理能力。

## 七、組織氣氛及認同的定義

### (一)、組織氣氛的定義

組織氣氛一詞最早是由 Litwin 和 Stringer 在1968 年提出，他們認為組織氣氛的意義可以界定為在一特定環境中，個人直接或間接對這一環境的認知，並且會影響組織成員本身的態度和價值，並引發動機。Glick (1985) 認為組織氣氛是一組廣泛的組織（非個人）變數，用以描述個別成員所集合而成的組織環境，是一組織的外顯屬性，其分析單位為群體。Fink 等人 (1995) 認為組織氣氛是組織成員對組織的一種長久、共同擁有的態度及信念的集合。Altmann (2000) 認為組織氣氛乃歸於組織內員工對於其工作環境的認知，其認知反應了一位員工描述其工作場所及環境之感受。賴怡卉 (2003) 認為組織氣氛乃是組織成員交互影響所構成，形成一種獨特且持久的風格，可經由成員的認知來加以描述。雖然不同學者對組織氣氛的定義不同，但是一般而言，它具有以下的特質 (Hellriegel & Slocum, 1974)：(1) 組織氣氛所代表的，乃是組織的一組特色，而非其成員對這組織的愛惡或評價；(2) 這一構念(construct)所包括的項目及構面，都是屬於總體性的(macro)而非個別性的(micro)。(3) 這構念下的分析單位(unit of analysis)，乃是一組織體系或其單位，而非個別員工。(4) 隨著成員對其所屬組織氣氛之認知反應不同，其行為也受其影響。

綜合上述國內外學者，本研究將組織氣氛定義為某塑膠公司主管的長久感受得到，及可以形容出之感覺，且對員工的行為有相當的影響力存在，而這種特質可透過員工的認知來加以描述，以表達其員工組織中的特性。

## (二)、組織認同的定義

過去20年，西方學者對組織認同有許多研究，隨著企業經營環境與組織管理趨勢的轉變，組織認同的相關議題也變得越來越重要(Albert et al., 2000)。國內外學者對於組織認同的定義不一，但大都與個人對組織的認知有關；大部分學者認為組織認同是員工與組織之間關係的連結，歸屬感並進一步認同組織的使命、價值觀及目標(李總績，2002；梁雙蓮，1984；許士軍，1995；Wan-Huggins, Veronica, N. 1998)；也有學者認為組織認同是員工對組織在意識形態上的知覺認知與情感的連結，對組織產生隸屬感與忠誠度，使自己的態度與行為符合組織的要求(Patchen, 1970; Robbins, 2003)。由於組織認同會將組織的價值內化成為員工個體的價值觀，因此，Miller et al. (2000)認為有高度組織認同的員工，即使在沒有監督的情況下也一樣會做出最符合組織利益的決策。Porter, Steers, Mowday, Morrow, & Boulian.(1974)等人提出組織認同是個人對特定組織認同與投入的相對強度的看法，並認為組織認同具有以下特性：(1)對組織目標及價值具有強大的信仰及接

受力。(2)願意為組織付出努力。(3)強烈渴望繼續成為組織的一份子。而Rusbult and Farrell(1983)則認為組織認同甚至應將「交換關係」包括在內，組織需要個人的參與以確保組織能得到所必要的生產力；個人則希望能找到一個發揮所常及滿足需求的環境才會加入組織。

關於組織認同的構面，幾乎所有的學者都提到「忠誠度」(梁雙蓮，1984；蔡依倫，2001；蘇宏文，2007；Patchen, 1970；Gouldner & Lewis, 1975)；另外學者亦提出包括「投入」、「休戚感」、「規範遵守」等之構面(梁雙蓮，1984；陳福來，1990；陳其鋒，1994；蔡依倫，2001；蘇宏文，2007)。

綜上所述，本研究認為，組織認同係指組織成員的自我知覺在社會化過程中自然與組織目標相符，並將組織之價值觀內化成自己的價值觀，對組織產生忠誠度，願意遵守組織之規範，全力達成組織之目標。在高度競爭的環境中，組織認同實為組織保持競爭優勢的關鍵因素。

### 第三節 相關研究

#### 一、自變數相關研究

針對與本研究相關的個人背景變項(性別、服務部門、主管職、學歷、年齡、婚姻狀況、年資)進行探討，以下將有關個人背景變項與工作滿意的相關實證研究，分述如下：

### (一)、性別與工作滿意度的關係

關於性別與工作滿意度的關係，在過去的實證研究結果中並不一致。有些研究指出男性工作滿意度高於女性(方秀華，2004；李淑貞，2000；周佳慧，2001；張忠祺，1998)；但有些學者研究認為女性工作滿意度高於男性(林雍智，2000；謝金青，1992)；另有些學者認為工作滿意與性別無關(李立民，2004；李素芬，2004；黃盈彰，2000；Smith, Kendall 及 Hulin，1969)。綜合而論，性別與工作滿意度之間的影響可能因社會的外在環境、組織特性與研究對象之職業、職位、工作特性之差異而有所不同。

### (二)、是否為主管職與工作滿意度的關係

職位的高低與工作滿意度的關係，仍甚不明確。一般而言，職位愈高者，其工作滿意程度愈高(方秀華，2004；陳世志，2003)。有些學者研究發現，在同一工作單位中，管理者之工作滿意比非管理者高，高階層者的工作滿意高於低階層者(黃麗華，1996)。部分學者則認為無顯著相關(李素芬，2003)。

### (三)、學歷與工作滿意度的關係

學歷與工作滿意度的關係，有些學者研究顯示學歷與工作滿意呈負相關(張忠祺，1998；許士軍，1988)。有些學者研究顯示學歷與工作滿意呈正相關(李淑貞，2000)。另有些學者認為學歷與工作滿意無顯著差

異(李立民, 2004; 李素芬, 2003; 舒緒緯, 1990; 謝金青, 1992)。

#### (四)、年齡與工作滿意度的關係

有關年齡與工作滿意度間關係之研究結果相當分歧。有些學者的研究發現年齡與工作滿意成正相關, 即年齡愈大者其工作滿意度愈高(吳幼妃, 1989; 李淑貞, 2000; 方秀華, 2004; 周佳慧, 2001; 謝金青, 1992)。有些學者研究結果認為年齡與工作滿意度間呈 U 型曲線, 即剛開始時工作滿意程度隨著其年齡的增長而降低, 但過了一段時間後又逐漸增加工作滿意程度(李玉竹, 1995)。也有些學者認為兩者無關(李立民, 2004; 李素芬, 2003)。綜上所述, 多數的研究較傾向年齡與工作滿意有正相關, 即年齡愈大, 其工作滿意的程度愈高。

#### (五)、婚姻與工作滿意度的關係

在婚姻狀方面, 有些研究顯示已婚者有較高的工作滿意(方秀華, 2004; 黃盈彰, 1990; 謝金青, 1992)。亦有研究顯示兩者間的工作滿意度並無顯著差異(吳幼妃, 1989; 李立民, 2004)。

#### (六)、年資與工作滿意度的關係

年資與工作滿意度的關係的研究也各有不同的結果。有的研究顯示服務年資與工作滿意之間成 U 型曲線相關(李淑貞, 2000; 周佳慧, 2001; 張忠祺, 1998; 許士軍, 1988)。有些研究則呈現正相關(吳幼妃, 1989; 舒緒緯, 1990; 謝金青, 1992), 即工作滿意隨著服務年資增加

而提高，可能因服務時間愈長，薪資及職位等工作報酬愈高，致使工作滿意度提高。此外亦有學者發現服務年資與工作滿意度無顯著相關(李立民，2004；李素芬，2003)。

## 二、依變數相關研究

本研究討論員工滿意度之衡量構面，針對與本研究相關的員工滿意度之衡量構面變項(工作環境、薪酬福利、學習成長、領導與管理能力、績效管理、工作滿意度、組織氣氛及認同)進行探討，以下為員工滿意度之衡量構面的相關實證研究，分述如下：

### (一)、工作環境

林國華(2005)國內五星級渡假旅館高階主管工作滿足研究指出，在性別的部分，只有「工作環境」構面呈現顯著差異，經由平均數比較之後得知，「女性」高階主管在工作環境的滿足程度是高於「男性」高階主管。

### (二)、薪酬福利

潘亮如(2003)以國際觀光旅館餐廳主管為研究對象，研究指出，經理與其它職級主管有顯著差異，而主任也與其它職級主管有顯著差異。其中，其它職級主管對薪資報酬的滿意度偏向不滿意，而經理和主任對薪資報酬則是偏向滿意的。莊文玟(2005)以國際觀光旅館餐飲部員工為研究對象，研究指出，在工作本身及薪資報酬上，教育程度為

高中職以下及專科員工之工作滿足高於教育程度為大學以上的員工，在主管構面，教育程度為專科員工之工作滿足高於教育程度為高中職以下及大學以上的員工。

### (三)、學習成長

林國華(2005)國內五星級渡假旅館高階主管工作滿足研究指出，在婚姻狀況部分，則以「自我實現」構面有顯著差異。經事後檢定得知，「已婚」狀態之高階主管在「自我實現」之構面滿足程度高於「未婚」狀態之高階主管。

### (四)、領導與管理能力

鄭少禎(2004)6 $\sigma$ 管理系統中工作環境、專案領導人能力、團隊運作與專案績效影響研究指出，領導人能力對團隊運作有顯著之正向關係。團隊運作對專案績效有顯著之正向關係。工作環境對團隊運作以及領導人能力對專案績效不具顯著之。陳進江(2004)組織正義、信任與知識分享行為關係研究中發現男性員工、高層主管的組織信任分別高於女性員工、基層主管。通常參與社團越深的社團成員越容易成為社團領導人(謝海平等，1992)翁開誠(1999)研究指出，男性在領導的工作取向上比女性強，口才、性別、儀表對團體領袖的產生有顯著的預測力。林炳承(1996)台灣地區公民營企業研究指出，不同的管理階層，有不同的管理才能需求。基層主管最需具備技術性能力和人際關係能力，中

階主管最需具備人際關係能力和概念化能力，高階主管最需具備概念化能力。

#### (五)、工作滿意度

游旻義(2004)以國際觀光旅館員工為研究對象，研究國際觀光旅館內部行銷作為與員工工作滿足及離職傾向，整體而言，主管之工作滿足認同程度較一般員工之認同程度高。

#### (六)、組織氣氛及認同

陳義鴻(2000)探討銀行業主管領導行為、銀行業組織氣氛、銀行業主管領導效能關係。其研究結論中與領導行為、組織氣氛研究指出主管領導行為與組織氣氛相關而言，以個別關懷和總組織氣氛之相關最高。Glick(1985)認為組織氣氛是一組廣泛的組織(非個人)變數，用以描述個別成員所集合而成的組織環境，是一組織的外顯屬性，其分析單位為群體。男性的組織認同較女性為高(梁雙蓮，1984；陳福來，1990；李總縝，2002)。顯示男性對於組織的投入及感情的連繫普遍比女性為高。從年齡的向度來看，年齡與組織認同具有正相關，即年齡愈大，組織認同也愈高(梁雙蓮，1984；陳福來，1990；陳其鋒，1994；李總縝，2002)。其主要原因可能是年齡愈大，年資越深，在組織的社會化越久，得自組織的報酬較高，也就更能接納組織。就學歷的層面來看，學歷愈高，而組織認同卻呈現負相關(梁雙蓮，1984；陳福來，1990)。

其原因可能是教育程度愈高，對組織期望目標也愈高，但目標愈不能實現。就婚姻而言，研究結果顯示，已婚者的組織認同較未婚者高(梁雙蓮，1984；陳福來，1990；陳其鋒，1994)。已婚者可能由於負擔家庭責任，需有一份安定工作所致。就職位高低層面言，職位高者其組織認同較職位低者高，且主管人員亦較非主管人員為高(梁雙蓮，1984；陳福來，1990；陳其鋒，1994)。可能導因於職位愈高，愈受人尊重，報酬愈優厚，權力也愈大之故。就年資深淺層面看，年資與組織認同呈現正相關，亦即年資愈久，組織認同愈高(梁雙蓮，1984；陳福來，1990；陳其鋒，1994；李總續，2002)。其可能由於年資愈久，投入心力與情感愈多，所得的報酬愈高及資源累積愈多之故。

綜合以上的實證研究可知，自變數：員工的性別、服務部門、是否為主管職、學歷、年齡、婚姻、年資以及依變數：工作環境、薪酬福利、學習成長、領導與管理能力、績效管理、工作滿意度、組織氣氛及認同與員工工作滿意息息相關。故本研究亟欲探討某塑膠公司在不同的個人背景以及構面變項下其工作滿意度的差異。

### 第三章 研究設計與實施

經由第二章文獻探討分析歸納，對於員工滿意度已有相當的釐清與瞭解。本章節將分成五小節依序說明研究之架構、對象、工具及研究實施與資料處理，分節說明如後。

#### 第一節 研究架構

本研究架構包括自變項與依變項。自變項包含性別、服務部門、是否為主管職、學歷、年齡、婚姻、年資。研究架構圖如圖 3-1 所示。而員工滿意度變項(依變項)包含工作環境、薪酬福利、學習成長、領導與管理能力、績效管理、工作滿意度、組織氣氛及認同等七項。

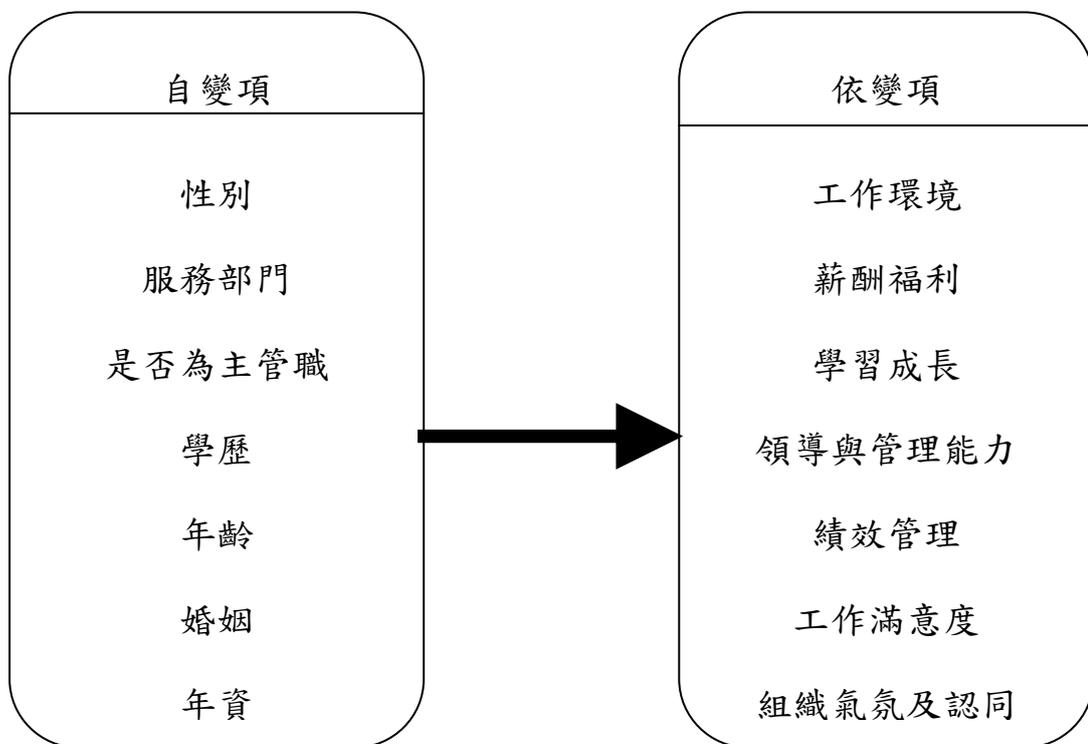


圖 3-1 研究架構

## 第二節 研究對象

本研究探討員工滿意度—以某塑膠公司為研究對象，以抽樣的方式加以調查。根據某塑膠公司研究對象員工共計 160 人。為使本研究對象具有代表性，依管理部、營業部、物流部、生產部，採分層隨機抽樣，抽取調查某塑膠公司共計 80 人。經由某塑膠公司的協助，將「員工滿意度」調查問卷，分送管理部 5 份、營業部 14 份、物流部 17 份、生產部 44 份，共計 80 份。

## 第二節 研究工具

本研究主要是以問卷調查方式加以進行，研究者參酌國內外相關研究理論與問卷量表，依本研究之目的與研究範圍自編「員工滿意度」問卷作為本研究之研究工具。再參照相關專家學者之意見加以修改，完成問卷之初稿，之後進行預試及資料回收分析。

### 一、問卷設計與編製

本研究調查使用之問卷，乃是根據研究目的與文獻探討歸納分析之結果，自編「員工滿意度」問卷，以廣徵研究對象的意見，做為回應研究目的之主要依據。問卷的主要內容分為員工基本資料、工作環境、薪酬福利、學習成長、領導與管理能力、績效管理、工作滿意度、組織氣氛等七部份。

### 二、問卷架構與內容

本研究所使用之調查問卷主要任務在於調查員工滿意度現況，並瞭解員工對公司之看法和建議。茲就問卷之架構與內容說明如下：

### (一)、基本資料

本研究樣本基本資料。第一部份為全體填答者基本資料分析，包含性別、服務部門、是否為主管職、學歷、年齡、婚姻狀況、服務年資。

- 1、性別：分為男、女。
- 2、服務部門：管理部、營業部、物流部、生產部。
- 3、是否為主管職：是、否。
- 4、學歷：國中以下、高中（職）、大專以上。
- 5、年齡：20~30 歲、31~40 歲、41~50 歲、51 歲以上。
- 6、婚姻：未婚、已婚。
- 7、公司年資：未滿 1 年、1~4 年、5~9 年、10 年以上。

### (二)、問卷內容

正式調查問卷中題目內容可分為七大部份：第一部份是工作環境有 5 題；第二部份是薪酬福利 5 題；第三部份是學習成長 5 題；第四部份是領導與管理能力有 5 題；第五部份是績效管理 4 題；第六部份是工作滿意度 7 題；第七部份是組織氣氛與認同 10 題。

### 三、問卷編製依據

本研究根據文獻探討的結果，依據本研究所需要各層面內涵選取適當之題目，加以修改編成問卷初稿，由指導教授的審核潤飾，擬編成預試樣本員工滿意度問卷(如附錄四)，以建立本研究發展預試之良好內容效度(content validity)。

#### 四、問卷內容與計分

為供給員工一個適宜的工作環境體運作與公司現況，調查員工滿意度整體實際運作情形。依據文獻探討及專家學者修改的結果，有勾選項者為公司目前實際現況。

#### 五、問卷信度與效度分析

##### (一)信度(reliability)

本研究之現況調查為員工工作滿意度現況之單選題，由於是由真實調查某塑膠公司填寫，資料可信度高。另問卷採用內部一致性Cronbach  $\alpha$  係數，整體問卷的  $\alpha$  係數為 0.972；「工作環境」層面的  $\alpha$  係數為.887；「薪酬福利」層面的  $\alpha$  係數為.930；「學習成長」層面的  $\alpha$  係數為.850；「領導與管理」層面的  $\alpha$  係數為.912；「績效管理」層面的  $\alpha$  係數為.930；「工作滿意度」層面的  $\alpha$  係數為.893；「組織氣氛及認同」層面的  $\alpha$  係數為.913。由此可見，問卷各層面與整體問卷的內部一致性均屬良好。

##### (二)效度(validity)

效度指一個測驗在使用目的上的有效性。本研究採用專家內容效度來考驗。於問卷初稿形成之後，即請指導老師，針對問卷內容進行增刪、修改、審查每一題項的適切性與合理性，並對每一詞句加以潤飾修改，使問卷內容更加明確，且能反應出各層面的問題，建立本問卷的內容效度。

## 第四節 研究實施

### 一、樣本選取

正式問卷樣本選取採分層抽樣為主，共取得 80 份問卷調查。

### 二、問卷回收

共發 80 份問卷、管理部 5 份、營業部 14 份、物流部 17 份、生產部 44 份。有效問卷共 80 份，有效回收率為 100%，回收率屬良好。

## 第五節 資料處理

本研究針對問卷調查所得之基本資料、員工滿意度現況做分析，採 t 考驗及單因子變異數分析，以瞭解各員工性別、服務部門、是否為主管職、學歷、年齡、婚姻、年資等變項。

問卷回收後，以 SPSS 12.0 電腦統計套裝軟體進行資料的統計分析計算。本研究採用的統計分析方法如下：

一、以平均數、標準差分析各層面及整體的趨向。

二、以 t 考驗、單因子變異數分析及薛費事後比較法(Scheffé method，簡稱 S 法)，瞭解員工人口變項，對滿意度的差異情形。

三、量表平均數分數之解釋

本研究採用李克特五點量表(Likert scale)之設計，各題填答選項得分為 1 分至 5 分。如表 3-1 所示。

表 3-1 選項與平均數之解釋

選項	滿意程度	平均數範圍
5	非常滿意	4.50 以上
4	滿意	3.50~4.49
3	普通	2.50~3.49
2	不滿意	1.50~2.49
1	非常不滿意	1.50 以下

## 第四章 結果分析與討論

本章依據「員工滿意度」調查問卷所蒐集之資料，進行調查結果之分析與討論。首先針對回收的問卷資料，加以描述樣本的特性與分佈情形，之後依據研究目的依序進行統計分析與討論。

### 第一節 研究樣本資料分析

本研究以某塑膠公司為調查對象，共抽取樣本 80 人，問卷實際發為 80 份。回收為 80 份，有效回收率為 100%。問卷基本資料包含性別、部門、主管職、學歷、年齡、婚姻狀況、服務年資等七個變項，以次數分配及百分比等描述性統計方法，瞭解樣本基本資料之分佈情形，結果如下：

#### 壹、全體填答者基本資料分析

##### 一、性別

本研究填答有效的員工樣本中，男性員工有 22 位，約佔 27.5%，女性員工有 58 位，約佔 72.5%。由上可知，本研究抽樣調查之結果，某塑膠公司以女性員工居多。如表 4-1 所示。

##### 二、部門

本研究填答有效的員工樣本中，管理部有 5 位，約佔 6.3%；營業部有 14 位，約佔 17.5%；物流部有 17 位，約佔 21.3%；生產部有 44 位，約佔 55%。如表 4-1 所示。

### 三、主管職

本研究填答有效的員工樣本中，主管職有 7 位，約佔 8.8%，非主管職有 73 位，約佔 91.3%。如表 4-1 所示。

### 四、學歷

本研究填答有效的員工樣本中，畢業學歷為大專以上有 21 位，約佔 26.25%；畢業學歷為高中(職)有 37 位，約佔 46.25%；畢業學歷為國中以下有 22 位，約佔 27.50%。由上可知，本研究抽樣調查之結果，某塑膠公司員工學歷以高中(職)居多。如表 4-1 所示。

### 五、年齡

本研究填答有效的員工樣本中，20-30 歲有 19 位，約佔 23.75%；31-40 歲有 29 位，約佔 36.25%；41-50 歲有 26 位，約佔 32.5%；51 歲以上有 6 位，約佔 7.5%。由上可知，本研究調查結果顯示員工年齡以 31-40 歲及 41-50 歲的員工居多，如表 4-1 所示。

### 六、婚姻狀況

本研究填答有效的員工樣本中，未婚者有 30 位，約佔 37.5%，已婚者有 50 位，佔 62.5%。由上可知，本研究調查結果顯示員工婚姻狀況以已婚居多，如表 4-1 所示。

### 七、服務年資

本研究填答有效的員工樣本中，年資服務 1 年(含)以下者有 6 位，

約佔 7.5%；1-4 年有 17 位，約佔 21.25%；5-9 年有 28 位，約佔 35%；10 年以上有 29 人，約佔 36.25%。由上可知，本研究調查結果顯示員工服務年資以 5-9 年及 10 年以上居多，顯示某塑膠公司員工服務年資都很資深。如表 4-1 所示。

表 4-1 員工人口變項分佈資料統計表

變項	區分	人數	百分比
性別	男性	22	24.90%
	女性	58	75.10%
服務部門	管理部	5	6.30%
	營業部	14	17.50%
	物流部	17	21.30%
	生產部	44	55.00%
主管職	是	7	8.80%
	否	73	91.30%
學歷	國中以下	22	27.50%
	高中(職)	37	46.25%
	大專以上	21	26.25%
年齡	20-30 歲	19	7.20%
	31-40 歲	29	42.60%
	41-50 歲	26	30.20%
	51 歲以上	6	7.50%
婚姻狀況	未婚	30	37.50%
	已婚	50	62.50%
服務年資	一年以上	6	7.50%
	1-4 年	17	21.30%
	5-9 年	28	35.00%
	10 年以上	29	36.30%

N=80

## 貳、綜合討論

以上分析可知，在本研究之人口變項方面，某塑膠公司以女性員工為多數、部門員工以生產部為多數、員工學歷為高中(職)為多數、員工年齡以 30 歲至 50 歲為多數、員工婚姻狀況以已婚為多數且大多數員工

服務年資都超過五年以上。

## 第二節 員工滿意度之現況分析

### 壹、員工滿意度描述性分析

依據研究結果，員工滿意度之整體所得平均數為 2.57，整體言，員工滿意度調查之結果偏於普通與不滿意之間，其中以「工作環境」構面平均數 2.96 為最高，表示員工對於本身「工作環境」的感受為普通，其次為「工作滿意度」平均數為 2.84，表示員工對於在工作上所帶來的成就感及自主性的感受為普通，最低為「績效管理」平均數為 2.03，表示員工對於公司的績效管理的制度感到不滿意。如表 4-2。

表 4-2 員工滿意度研究變數敘述分析表

構面	平均數	高低排序
工作環境	2.96	一
薪酬福利	2.29	六
學習成長	2.49	五
領導與管理能力	2.66	四
績效管理	2.03	七
工作滿意度	2.84	二
組織氣氛及認同	2.70	三
整體滿意	2.57	

### 貳、不同類別員工滿意度的差異性分析

主要目的在探討及瞭解目前某塑膠公司員工人口變項在不同背景上的差異，採用平均數、標準差、t 考驗及單因子變異數分析與 Scheff

é事後比較法等統計方法進行統計分析。

### 一、性別

不同性別之員工在各層面的平均數、標準差、t 考驗如表 4-3 所示。由表 4-3 可以得知不同性別之員工在「工作環境」、「薪酬福利」、「學習成長」、「領導與管理能力」、「績效管理」、「工作滿意度」、「組織氣氛及認同」等七個層面中，未達顯著水準。

表 4-3 不同性別之員工在各構面的平均數、標準差及 t 考驗分析表

層面名稱	區別	人數	平均數	標準差	t 值	顯著情形
工作環境	男生	22	3.04	0.94	0.59	
	女生	58	2.93	0.61		
薪酬福利	男生	22	2.38	1.15	0.46	
	女生	58	2.26	0.78		
學習成長	男生	22	2.59	1.02	0.55	
	女生	58	2.46	0.57		
領導與管理能力	男生	22	2.82	1.15	0.79	
	女生	58	2.61	0.71		
績效管理	男生	22	2.22	1.21	0.91	
	女生	58	1.96	0.81		
工作滿意度	男生	22	2.79	0.90	-0.34	
	女生	58	2.86	0.48		
組織氣氛及認同	男生	22	2.70	0.90	-0.20	
	女生	58	2.71	0.50		
整體問卷	男生	22	2.66	0.93	0.48	
	女生	58	2.57	0.46		

N=80

## 二、部門

不同部門之員工在滿意度各層面的平均數、標準差如表 4-4 所示；表 4-5 是不同部門別之員工在滿意度上的變異數分析摘要表及事後比較，由此兩表可以發現：

- (一)不同部門之員工在「工作環境」、「薪酬福利」、「學習成長」、「領導與管理能力」、「績效管理」、「工作滿意度」、「組織氣氛及認同」等七個層面中，未達顯著水準。
- (二)就整體滿意度而言，不同部門之員工對滿意度未達顯著水準。亦即，不同部門的員工在整體滿意度並無顯著差異。

表 4-4 不同部門之員工在各構面的平均數、標準差分析表

層面名稱	區別	人數	平均數	標準差
工作環境	管理部	5	2.68	0.39
	營業部	14	2.60	0.71
	物流部	17	3.09	1.00
	生產部	44	3.05	0.57
薪酬福利	管理部	5	2.08	0.58
	營業部	14	2.36	0.65
	物流部	17	2.60	1.09
	生產部	44	2.18	0.89
學習成長	管理部	5	2.64	0.26
	營業部	14	2.54	0.46
	物流部	17	2.56	1.05
	生產部	44	2.44	0.68
領導與管理能力	管理部	5	2.52	0.93
	營業部	14	2.59	0.69
	物流部	17	3.01	1.00
	生產部	44	2.58	0.82
績效管理	管理部	5	2.10	0.60
	營業部	14	2.02	0.78
	物流部	17	2.29	1.03
	生產部	44	1.93	0.98
工作滿意度	管理部	5	2.94	0.31
	營業部	14	3.11	0.42
	物流部	17	2.75	0.93
	生產部	44	2.78	0.54
組織氣氛及認同	管理部	5	2.78	0.26
	營業部	14	2.76	0.43
	物流部	17	2.75	0.92
	生產部	44	2.66	0.59
整體問卷	管理部	5	2.58	0.31
	營業部	14	2.61	0.41
	物流部	17	2.72	0.93
	生產部	44	2.54	0.57

N=80

表 4-5 不同部門之員工變異數分析摘要及事後比較表

層面名稱	變異來源	SS	DF	MS	F	事後比較
工作環境	組間	2.91	3	0.97	1.99	
	組內	36.97	76	0.49		
	全體	39.87	79			
薪酬福利	組間	2.48	3	0.83	1.04	
	組內	60.16	76	0.79		
	全體	62.64	79			
學習成長	組間	0.35	3	0.12	0.22	
	組內	40.69	76	0.54		
	全體	41.04	79			
領導與管理能力	組間	2.58	3	0.86	1.20	
	組內	54.62	76	0.72		
	全體	57.20	79			
績效管理	組間	1.69	3	0.56	0.63	
	組內	67.49	76	0.89		
	全體	69.17	79			
工作滿意度	組間	1.38	3	0.46	1.20	
	組內	29.09	76	0.38		
	全體	30.47	79			
組織氣氛及認同	組間	0.19	3	0.06	0.16	
	組內	31.06	76	0.41		
	全體	31.26	79			
整體問卷	組間	0.40	3	0.13	0.33	
	組內	30.55	76	0.40		
	全體	30.96	79			

### 三、主管職

是否為主管職之員工在各層面的平均數、標準差、t 考驗如表 4-6 所示。由表 4-6 可以得知是否為主管職之員工在「工作環境」、「薪酬福利」、「學習成長」、「領導與管理能力」、「績效管理」、「工作滿意度」、「組織氣氛及認同」等七個層面中，未達顯著水準。

表 4-6 是否為主管職之員工在各構面的平均數、標準差及 t 考驗分析表

層面名稱	區別	人數	平均數	標準差	t 值	顯著情形
工作環境	是	7	3.14	0.81	0.71	
	否	73	2.94	0.70		
薪酬福利	是	7	2.51	1.09	0.68	
	否	73	2.27	0.87		
學習成長	是	7	2.83	0.80	1.27	
	否	73	2.47	0.71		
領導與管理能力	是	7	2.94	0.93	0.89	
	否	73	2.64	0.85		
績效管理	是	7	2.25	1.34	0.64	
	否	73	2.01	0.90		
工作滿意度	是	7	3.08	0.43	1.06	
	否	73	2.82	0.63		
組織氣氛及認同	是	7	2.89	0.69	0.78	
	否	73	2.69	0.63		
整體問卷	是	7	2.82	0.74	1.01	
	否	73	2.57	0.61		

N=80

#### 四、學歷

不同學歷之員工在滿意度各層面的平均數、標準差如表 4-7 所示；表 4-8 是不同學歷之員工在滿意度上的變異數分析摘要表及事後比較，由此兩表可以發現：

- (一)不同學歷之員工在「工作環境」、「薪酬福利」、「學習成長」、「領導與管理能力」、「績效管理」、「工作滿意度」、「組織氣氛及認同」等七個層面中，未達顯著水準。
- (二)就整體滿意度而言，不同學歷之員工對滿意度未達顯著水準。亦即，不同學歷的員工在整體滿意度並無顯著差異。

表 4-7 不同學歷之員工在各構面的平均數、標準差分析表

層面名稱	區別	人數	平均數	標準差
工作環境	國中以下	21	3.18	0.65
	高中(職)	37	2.94	0.73
	大專以上	22	2.79	0.70
薪酬福利	國中以下	21	2.35	1.08
	高中(職)	37	2.20	0.87
	大專以上	22	2.39	0.73
學習成長	國中以下	21	2.51	0.89
	高中(職)	37	2.45	0.72
	大專以上	22	2.56	0.56
領導與管理能力	國中以下	21	2.55	1.04
	高中(職)	37	2.63	0.81
	大專以上	22	2.85	0.72
績效管理	國中以下	21	2.11	1.20
	高中(職)	37	1.95	0.84
	大專以上	22	2.10	0.83
工作滿意度	國中以下	21	2.84	0.77
	高中(職)	37	2.78	0.62
	大專以上	22	2.95	0.46
組織氣氛及認同	國中以下	21	2.70	0.74
	高中(職)	37	2.66	0.68
	大專以上	22	2.79	0.40
整體問卷	國中以下	21	2.62	0.79
	高中(職)	37	2.54	0.62
	大專以上	22	2.66	0.43

N=80

表 4-8 不同學歷之員工變異數分析摘要及事後比較表

層面名稱	變異來源	SS	DF	MS	F	事後比較
工作環境	組間	1.68	2	0.84	1.69	
	組內	38.20	77	0.50		
	全體	39.87	79			
薪酬福利	組間	0.61	2	0.30	0.38	
	組內	62.03	77	0.81		
	全體	62.64	79			
學習成長	組間	0.19	2	0.10	0.18	
	組內	40.85	77	0.53		
	全體	41.04	79			
領導與管理能力	組間	1.04	2	0.52	0.71	
	組內	56.16	77	0.73		
	全體	57.20	79			
績效管理	組間	0.50	2	0.25	0.28	
	組內	68.67	77	0.89		
	全體	69.17	79			
工作滿意度	組間	0.42	2	0.21	0.54	
	組內	30.05	77	0.39		
	全體	30.47	79			
組織氣氛及認同	組間	0.21	2	0.11	0.26	
	組內	31.04	77	0.40		
	全體	31.26	79			
整體問卷	組間	0.23	2	0.11	0.29	
	組內	30.73	77	0.39		
	全體	30.96	79			

N=80

## 五、年齡

不同年齡之員工在滿意度各層面的平均數、標準差如表 4-9 所示；表 4-10 是不同年齡之員工在滿意度上的變異數分析摘要表及事後比較，由此兩表可以發現：

- (一)不同年齡之員工在「工作環境」、「薪酬福利」、「學習成長」、「領導與管理能力」、「績效管理」、「工作滿意度」、「組織氣氛及認同」等七個層面中，未達顯著水準。
- (二)就整體滿意度而言，不同年齡之員工對滿意度未達顯著水準。亦即，不同年齡的員工在整體滿意度並無顯著差異。

表 4-9 不同年齡之員工在各構面的平均數、標準差分析表

層面名稱	區別	人數	平均數	標準差
工作環境	20-30歲	19	2.81	0.70
	31-40歲	29	2.93	0.71
	41-50歲	26	3.08	0.66
	50歲以上	6	3.03	1.02
薪酬福利	20-30歲	19	2.12	0.85
	31-40歲	29	2.28	0.75
	41-50歲	26	2.45	0.89
	50歲以上	6	2.20	1.60
學習成長	20-30歲	19	2.40	0.57
	31-40歲	29	2.59	0.58
	41-50歲	26	2.46	0.79
	50歲以上	6	2.50	1.40
領導與管理能力	20-30歲	19	2.80	0.86
	31-40歲	29	2.63	0.76
	41-50歲	26	2.65	0.84
	50歲以上	6	2.50	1.38
績效管理	20-30歲	19	1.75	0.86
	31-40歲	29	2.14	0.77
	41-50歲	26	2.08	0.98
	50歲以上	6	2.21	1.60
工作滿意度	20-30歲	19	2.57	0.55
	31-40歲	29	3.05	0.40
	41-50歲	26	2.77	0.70
	50歲以上	6	3.00	1.04
組織氣氛及認同	20-30歲	19	2.49	0.61
	31-40歲	29	2.81	0.39
	41-50歲	26	2.71	0.71
	50歲以上	6	2.92	1.12
整體問卷	20-30歲	19	2.43	0.56
	31-40歲	29	2.67	0.44
	41-50歲	26	2.62	0.67
	50歲以上	6	2.67	1.21

N=80

表 4-10 不同年齡之員工變異數分析摘要及事後比較表

層面名稱	變異來源	SS	DF	MS	F	事後比較
工作環境	組間	0.89	3	0.30	0.58	
	組內	38.99	76	0.51		
	全體	39.87	79			
薪酬福利	組間	1.32	3	0.44	0.55	
	組內	61.31	76	0.81		
	全體	62.64	79			
學習成長	組間	0.48	3	0.16	0.30	
	組內	40.56	76	0.53		
	全體	41.04	79			
領導與管理能力	組間	0.55	3	0.18	0.25	
	組內	56.64	76	0.75		
	全體	57.20	79			
績效管理	組間	2.08	3	0.69	0.78	
	組內	67.10	76	0.88		
	全體	69.17	79			
工作滿意度	組間	2.90	3	0.97	2.67	
	組內	27.57	76	0.36		
	全體	30.47	79			
組織氣氛及認同	組間	1.45	3	0.48	1.23	
	組內	29.80	76	0.39		
	全體	31.26	79			
整體問卷	組間	0.72	3	0.24	0.60	
	組內	30.24	76	0.39		
	全體	30.96	79			

## 六、婚姻

已婚與未婚之員工在各層面的平均數、標準差、t 考驗如表 4-11 所示。由表 4-11 可以得知已婚與未婚之員工在「工作環境」、「薪酬福利」、「學習成長」、「領導與管理能力」、「績效管理」、「工作滿意度」、「組織氣氛及認同」等七個層面中，未達顯著水準。

表 4-11 已婚與未婚之員工在各構面的平均數、標準差及 t 考驗分析表

層面名稱	區別	人數	平均數	標準差	t 值	顯著情形
工作環境	已婚	30	2.78	0.80	-1.71	
	未婚	50	3.06	0.63		
薪酬福利	已婚	30	2.18	0.94	-.082	
	未婚	50	2.35	0.85		
學習成長	已婚	30	2.51	0.73	0.15	
	未婚	50	2.48	0.72		
領導與管理能力	已婚	30	2.72	0.82	0.42	
	未婚	50	2.63	0.87		
績效管理	已婚	30	1.94	0.90	-0.66	
	未婚	50	2.08	0.95		
工作滿意度	已婚	30	2.77	0.68	-0.79	
	未婚	50	2.88	0.58		
組織氣氛及認同	已婚	30	2.60	0.68	-1.15	
	未婚	50	2.77	0.58		
整體問卷	已婚	30	2.52	0.67	-0.80	
	未婚	50	2.64	0.59		

N=80

## 七、服務年資

不同年資之員工在滿意度各層面的平均數、標準差如表 4-12 所示；表 4-13 是不同年資之員工在滿意度上的變異數分析摘要表及事後比較，由此兩表可以發現：

(一)不同年資之員工在「薪酬福利」( $F=3.72, p<.05$ )、「工作滿意度」( $F=4.69, p<.01$ )、「組織氣氛及認同」( $F=3.81, p<.05$ )三個層面中，達顯著水準。

(二)經 Scheffé 法事後比較結果得知，不同年資對「薪酬福利」、「工作滿意度」、「組織氣氛及認同」三個層面反應不同，在「薪酬福利」層面反應上，年資十年以上的員工高於年資未滿一年的員工；在「工作滿意度」層面反應上，年資十年以上的員工高於年資 1-4 年及年資 5-9 年的員工；在「組織氣氛及認同」層面反應上，年資十年以上的員工高於年資 5-9 年的員工。

(三)就整體滿意度而言，不同年資之員工對滿意度未達顯著水準。亦即，不同年資的員工在整體滿意度並無顯著差異。

表 4-12 不同年資之員工在各構面的平均數、標準差分析表

層面名稱	區別	人數	平均數	標準差
工作環境	未滿一年	6	2.53	0.84
	1-4年	17	2.81	0.72
	5-9年	28	3.06	0.63
	10年以上	29	3.04	0.74
薪酬福利	未滿一年	6	2.53	0.84
	1-4年	17	2.81	0.72
	5-9年	28	3.06	0.63
	10年以上	29	3.04	0.74
學習成長	未滿一年	6	1.57	0.69
	1-4年	17	2.14	0.72
	5-9年	28	2.16	0.89
	10年以上	29	2.66	0.90
領導與管理能力	未滿一年	6	2.77	0.54
	1-4年	17	2.38	0.60
	5-9年	28	2.26	0.72
	10年以上	29	2.74	0.76
績效管理	未滿一年	6	2.90	0.71
	1-4年	17	2.41	0.86
	5-9年	28	2.66	0.85
	10年以上	29	2.77	0.88
工作滿意度	未滿一年	6	1.42	0.80
	1-4年	17	1.88	0.73
	5-9年	28	1.96	0.93
	10年以上	29	2.31	1.02
組織氣氛及認同	未滿一年	6	3.07	0.30
	1-4年	17	2.55	0.60
	5-9年	28	2.68	0.67
	10年以上	29	3.12	0.52
整體問卷	未滿一年	6	2.55	0.61
	1-4年	17	2.52	0.58
	5-9年	28	2.55	0.64
	10年以上	29	3.01	0.57

N=80

表 4-13 不同年資之員工變異數分析摘要及事後比較表

層面名稱	變異來源	SS	DF	MS	F	事後比較
工作環境	組間	1.92	3	0.64	1.28	
	組內	37.95	76	0.50		
	全體	39.87	79			
薪酬福利	組間	8.02	3	2.68	3.72*	(4)>(1)
	組內	54.61	76	0.72		
	全體	62.64	79			
學習成長	組間	3.88	3	1.29	2.65	
	組內	37.16	76	0.49		
	全體	41.04	79			
領導與管理能力	組間	1.76	3	0.59	0.80	
	組內	55.44	76	0.73		
	全體	57.20	79			
績效管理	組間	5.03	3	1.68	1.99	
	組內	64.14	76	0.84		
	全體	69.17	79			
工作滿意度	組間	4.76	3	1.59	4.69**	(4)>(2)
	組內	25.71	76	0.34		(4)>(3)
	全體	30.47	79			
組織氣氛及認同	組間	4.09	3	1.36	3.81*	(4)>(3)
	組內	27.17	76	0.36		
	全體	31.26	79			
整體問卷	組間	2.83	3	0.94	2.54	
	組內	28.13	76	0.37		
	全體	30.96	79			

N=80, \*p<.05, \*\*p<.01 (1)未滿一年；(2)1-4年；(3)5-9年；(4)10年以上

### 第三節 討論

本研究結果顯示，滿意度與性別無關，此研究結果與李立民

(2004)、李素芬(2004)、黃盈彰(2000)研究結果一致；本研究結

果顯示，滿意度與服務部門無關；本研究結果顯示，滿意度與是否為主管職無關，此研究結果與李素芬（2003）研究結果一致；本研究結果顯示，滿意度與學歷無關，此研究結果與李立民（2004）、李素芬（2004）、舒緒緯（1990）、謝金青（1992）研究結果一致；本研究結果顯示，滿意度與年齡無關，此研究結果與李立民（2004）、李素芬（2004）研究結果一致；本研究結果顯示，滿意度與婚姻狀況無關，此研究結果與李立民（2004）、吳幼妃（1989）研究結果一致；本研究結果顯示，滿意度與年資有相關，此研究結果與舒緒緯（1990）、謝金青（1992）、吳幼妃（1989）研究結果一致。

## 第五章 結論與建議

本研究旨在探討某塑膠公司的員工滿意度，透過文獻探討、量表製作、問卷發放、統計分析等過程，以某塑膠公司的員工為研究對象，藉由問卷調查的方式進行資料蒐集、分析討論，以瞭解在不同的員工人口統計變項的滿意情形。

根據第四章問卷調查統計分析的研究結果，本研究歸納出主要的研究發現，作為第一節的結論；第二節提出相關具體建議，以提供某塑膠公司之參考；第三節對後續研究之建議。

### 第一節 結論

#### 壹、整體性分析

依文獻探討及研究問卷的因素分析，將員工滿意度分成「工作環境」、「薪酬福利」、「學習成長」、「領導與管理能力」、「績效管理」、「工作滿意度」、「組織氣氛及認同」等七個層面。就其各層面所得平均數而言，皆未達一般水準值(3)。顯示某塑膠公司，該多加重視員工各方面的需求，方能有助於整體員工士氣提昇。

#### 貳、不同人口統計變項在員工滿意度之各構面之分析

依員工滿意度七個構面而言，其中只有「服務年資」對滿意度有顯著差異，而「性別」、「服務部門」、「主管職」、「學歷」、「年齡」、「婚姻狀況」則無顯著差異。

## 一、性別

不同性別在滿意度各構面均未達到顯著差異存在。

## 二、服務部門

不同部門在滿意度各構面均未達到顯著差異存在。

## 三、主管職

主管職與非主管職在滿意度各構面均未達到顯著差異存在。

## 四、學歷

不同學歷在滿意度各構面均未達到顯著差異存在。

## 五、年齡

不同年齡在滿意度各構面均未達到顯著差異存在。

## 六、婚姻狀況

不同婚姻狀況在滿意度各構面均未達到顯著差異存在。

## 七、年資

不同年資的員工對「薪酬福利」、「工作滿意度」及「組織氣氛及認同」這三個層面有顯著差異。

(一) 在「薪酬福利」層面，10 年以上年資員工滿意度高於未滿 1 年年資的員工。

(二) 在「工作滿意度」層面，10 年以上年資員工滿意度高於 5 至 9 年年資員工以及未滿 1 年年資的員工。

(三) 在「組織氣氛及認同」層面，10 年以上年資員工滿意度高於 5 至 9 年年資員工。

## 第二節 建議

本研究根據文獻探討及研究討論，研究者提出下列具體建議以某塑膠公司管理階層方面之參考。

一、重新檢視績效落實考核制度，運用激勵理論，重新制定公平、合理的績效考核制度，促使員工在工作崗位上更能積極、有意願去發揮潛能，讓企業展現生命的活力。

二、針對薪酬福利的施行狀況，建議某塑膠公司盡快訂定出一般薪資調整及獎金的合理依循要素，以及整體福利制度並據以進行調整。

## 第三節 對後續研究之建議

對後續研究者的建議可分為兩部分，第一部分是本研究的缺失加以檢討；第二部分則是滿意度相關議題，來加以陳述，以供後續研究者參考。

壹、本研究的檢討

一、在「資料蒐集」方面，後續研究者可增加資料蒐集的深度及廣度，以期能更深入瞭解員工滿意度之詳細狀況。

- 二、在「文獻探討」方面，後續研究者可增加文獻蒐集的範圍及來源，以期能更加奠定研究之理論基礎。
- 三、在「研究方法」方面，後續研究者可增加深度訪談、質的觀察等方法來互為印證，以期能獲得更真實、完整的資料，以增加研究的參考價值。
- 四、在「研究樣本」方面，後續研究者可再擴大研究範圍及樣本數，以期能增加推論結果的正確性。
- 五、在「研究變數」方面，後續研究者可增加研究對象之人口統計變項，以期能從更多角度來討論分析研究，使研究結果更加豐富，有代表性。
- 六、在「研究問卷」方面，後續研究者可再充實研究問卷的內容，以期能更確實反映某塑膠公司員工滿意度之情況。

## 貳、未來的研究方向

- 一、後續研究者可擴大以不同的公司員工，進行比較分析其異同，其結果將會更有助於供各界參考。
- 二、後續研究者可再加人格特質、角色壓力、工作衝突、等研究變項，以期有更多的發現。

## 參考文獻

中人網(2007)：給績效管理一個科學定義。

[http://www.hrdchina.org/news/view\\_9981.html](http://www.hrdchina.org/news/view_9981.html)

方秀華(2004)：大學校院學生事務人員知識分享與工作滿意度關係之研究。國立台灣師範大學碩士論文。

白景文(1997)：企業如何運用工作滿足至人力資源的管理，人力資源發展月刊，118，1-9。

吳幼妃(1989)：我國大學生次級文化之調查分析。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。

呂華棟(2001)：員工個人屬性與工作特性之滿意度及中階主管配適管理才能之關聯性研究—以台電公司總管理處員工為例。國立交通大學經營管理研究所碩士論文。

李玉竹(1995)：學校機關組織氣氛、教師工作滿足感與組織承諾之相關研究—以台北市某私立高級中學為例。國立中興大學企業管理研究所碩士論文。

李立民(2004)：大專院校軍訓教官工作滿意與工作績效關係之研究。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。

李素芬(2003)：台中市國中體育組織氣氛與教師工作滿意度關係之研究。國立師範大學體育學系在職進修班碩士論文。

李淑貞(2000)：我國國稅稽徵人員工作滿足感之研究。國立成功大學

企業管理學系碩士論文。

李總縝(2002)：組織氣候、組織認同、組織效能之關聯性研究—以非營利組織國際獅子會台灣地區分會為實證對象。中原大學企業管理研究所碩士論文。

周佳慧(2001)：國小體育教師知覺校長領導風格及工作滿意之相關研究。國立體育學院體育研究所碩士論文。

林炳承(1997)：台灣地區企業管理人員之管理才能研究。國立高雄師範大學碩士論文

林雍智(2000)：台北市國民小學實施學校本位管理與教師工作滿意關係之研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。

林麗玲(1999)：員工工作滿意度和生活滿意度之關係探討—以護理人員為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

林國華(2005)：國內高階主管之人格特質對管理能力及工作滿足之影響—以國內五星級渡假旅館為例。朝陽科技大學企業管理學系碩士論文。

洪紹榮(2004)：組織認同、領導風格與海外派遣員工工作投入關係之研究。大葉大學國際企業管理學系碩士論文。

翁開誠(1999)：大專學生的領導行為研究。國立台灣師範大學輔導所碩士論文。

翁開誠(1999)：大專學生的領導行為研究。國立台灣師範大學輔導所碩士論文。

張世宗(1998)：不同激勵制度對新世代工作族群之激勵效果及對其工作滿足與組織承諾之影響—以一電腦製造公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

張忠祺(1998)：國小教師工作價值觀與工作滿意及其相關因素之研究。國立台東師範學院國民教育研究所碩士論文。

張明輝(2007)：95-1 教育行政報告-教育行政績效管理。

張滿志(2007年12月11日)：什麼是績效管理？

<http://www.boraid.com/darticle3/list.asp?id=84238>

梁雙連(1984)：中央行政機關公務員組織認同之研究。台灣大學政治研究所博士論文。

莊文玟(2005)：內部行銷、工作滿足及離職傾向關係之研究—以國際觀光旅館餐飲部門為例。朝陽科技大學休閒事管理系碩士論文。

許士軍(1995)：管理學。台北：東華書局。

陳世志(2003)：矯正機構基層管理人員的工作壓力、工作滿意與工作倦怠之相關研究。國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。

陳其鋒(1994)：警察組織認同之研究—以高雄市政府警察局及屏東縣警察局為例。中央警察大學行政警察研究所碩士論文。

- 陳淑嬌(1989)：國民中學校長領導型式、教師工作投入與組織效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文。
- 陳進江(2004)：組織正義、信任與知識分享行為關係之研究 -台灣高科技產業研發部門為例。真理大學在職碩士論文。
- 陳義鴻(2000)：銀行業主管領導行為、組織氣候與領導效能關係效能之研究。國立彰化師範大學碩士論文。
- 陳福來(1990)：台灣省鄉鎮市公所公務人員組織認同之研究。東海大學公共行政研究所碩士論文。
- 勞工教育網頁-網路出版中心 (2005)：合理工作環境指引。
- 游旻義(2003)：國際觀光旅館內部行銷作為與員工工作滿足及離職傾向之研究—以台北市為例。銘傳大學觀光研究所碩士論文。
- 舒緒緯(1990)：國民小學教師溝通滿意與工作滿意關係之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 黃盈彰(2000)：國小教師的工作特質、學校組織氣氛、制控信念與成就動機對工作滿意度影響之研究。台東師範學院教育研究所碩士論文。
- 黃麗華(1996)：大學職員工作滿足之研究—以某國立大學為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 潘亮如(2003)：國際觀光旅館餐廳主管工作滿足之研究。東海大學食

品科學系碩士論文。

蔡依倫(2001):宗教醫院志工組織認同與組織承諾之研究--與非宗教醫

院志工作比較。國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。

鄭少禎(2004):6σ 管理系統中工作環境、專案領導人能力、團隊運作

與專案績效影響之研究。台北：國立政治大學。

鄭泉輝(2006):”管理能力”新原則。馬來西亞管理學院。

蕭煥鏘(1997):人事行政人員工作滿足之調查分析。人事管理月刊，

34(11)，34-49。

賴怡卉(2003):國民小學學校組織氣氛、組織溝通與教師工作滿意之研

究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。

謝金青(1992):國民小學行政兼職教師角色衝突與工作滿意程度之研

究。國立政治大學教育研究所碩士論文。

謝海平、龔充文、黃世瑋(1992):我國大學學生參與社團活動現況之探

討。訓育研究，31(3)，39-56。

謝海平、龔充文、黃世瑋(1992):我國大學學生參與社團活動現況之

探討。訓育研究，31(3)，39-56。

蘇宏文(2007):員工對組織變革知覺、組織政治知覺、個人生涯規劃與

組織認同間關係之研究—以台灣糖業公司為例。高雄應用科技大

學人力資源發展系碩士論文。

- Albert , S. , Ashforth , B.E. , & Dutton , J.E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review* , 25(1) , 13-17.
- Alderfer , C. P. (1972). *Existence , Relatedness , and Growth: Human Need in Organizational Settings* , New York: The Free Press , pp. 9-12.
- Altmann, R. (2000). Forecasting your organizational climate. *Journal of Property Management*, 65(4) , 62-65.
- Azzolini, M.& Shillaber, J. (1993). Internal Service Quality: Winning From the Inside Out. *Quality Progress*, 26(11) , 75-78.
- Dessler , G. , (1994). *Human Resource Management*. NJ: Prentice- Hall.
- Fink, E. L., & Chen, S. S. (1995). A galileo analysis of organizational climate. *Human Communication Research*, 21 , 494-505.
- Glick , W. H.(1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate : Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review* , 10 , 601-616.
- Hellriegel , D. , & Slocum , J. W. (1974). Organizational Climate: Measure , Research &Contingencies. *Academy of Management Journal* , 17 , 255-280.
- Hoppock , R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Hunter , James C.(2005). *Ediciones Urano*.The World's Most Powerful

## Leadership Principle

- Kallerberg , L. E. (1977). Work Values and Job Rewards : *A Theory of Job Satisfaction*. *American Sociological Review* , 42 , 124-143.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston,Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Kendall, & Hulin (1969). *Cornell Studies of Job Satisfaction*, Personnel Psychology.
- Lee, T. (1988). How job dissatisfaction leads to turnover. *Journal of Business and psychology*, 2, 263-271.
- Litwin, G. G. & Stringer, R. A.(1968). *Motivation and Organizational Climate*,Boston:Harvard University Press.
- Litwin , G.H. & Stringer , R.A. (1968). *Motivation and organizational climate* , Division of Research , Graduate School of Business Administration , Boston: Harvard University.
- Meredith , D. , Anisya , S. T. & Rodger , B. S.(2000). Predicting expatriatejob satisfaction: The role of firm internationalization. *Career Development International* , 7(1) , 24-36.
- Miller , V. D. , Allen , M. , Casey , M. K. & Johnson , J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*.13 (4) , 626-658.
- Parsons , T.(1951). *Toward a General Theory of Action* , Combridge Mass:

Harvard University Press ◦

Patchen , M.(1970).*Participation , Achievement , and Involvement on the job* , Englewood Cliffs , N.J.:Prentice Hall.

Porter , L. W. and Lawler , E. E.(1968) *Managerial Attitudes and Performance*.Homewood , Ill.: R. D. Irwin.

Porter , L. W. , Steers , R.M. , Mowday , R. T. & Boulian , P. V. (1974).Organizational commitment , job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* , 59(5) , 603-609.

Reitz , H.J.(1977).*Behavior in Organization*.Illinois:Richard D.Irwin , Inc.

Robbins. S. P. (2003). *Organization Behavior*.

Rusbult , C. E. , & Farrell , D. A.(1983).Longitudinal Test of the Investment Model:TheImpact on Job Satisfaction , Job Commitment , and Turnover of Variations in Rewards , Costs , Alternatives , and Investments. *Journal of Applied Psychology* , 68(3) , 429-438.

Seashore , S. E. , & Taber , T. D.(1975). Job Satisfaction Indicators and their Correlates. *American Behavioral Scientists* , 18 , 347.

Smith , P.C. and Kendall , L.M.and Hullin , C.L.(1969). *TheMeasurement of Satisfaction in Work and Retirement* , Chicago: Rand McNally.

Vroom , V.H. (1964). *Work and Motivation* , New York: John Wiley&Sons.

Wan-Huggins , Veronica , N.(1998).The development and longitudinal test

of a model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 724-749.

親愛的同仁：  
您好！

「有滿意的員工，才有滿意的顧客」，如何供給員工一個適宜的工作環境，進而提供顧客更優質的服務，需要全體同仁表達您的意見，作為管理改進之參考。懇請您利用幾分鐘時間填寫這份問卷，本問卷請以最直接的看法逐一填答“勾選”，採不記名方式，個人資料部份係為統計分析之用，回答內容均予保密。感謝您的熱心參與。

修 平

技術學院

組員：YF93037 謝玫瑰

YF94016 鄭智遠

YF94020 陳菁苗

YF94028 陳芳誼

YF94036 江俞慶

YF94057 吳美姍

※填答者基本資料

1. 性 別：<sub>1</sub>男 <sub>2</sub>女
2. 服 務 部 門：<sub>1</sub>管理部 <sub>2</sub>營業部 <sub>3</sub>物流部 <sub>4</sub>生產部
3. 是否為主管職：<sub>1</sub>是 <sub>2</sub>否
4. 學 歷：<sub>1</sub>國中以下 <sub>2</sub>高中(職) <sub>3</sub>大專以上
5. 您的年 齡：<sub>1</sub>20-30歲 <sub>2</sub>31-40歲 <sub>3</sub>41-50歲 <sub>4</sub>51歲以上
6. 您的婚姻狀況：<sub>1</sub>未婚 <sub>2</sub>已婚
7. 您在本司服務之年資：<sub>1</sub>未滿1年 <sub>2</sub>1~4年 <sub>3</sub>5~9年 <sub>4</sub>10年以上

【填答說明】：

1. 請您閱讀以下題目的敘述後，在最合適的答案空格“”中打“√”。
2. 題目為單選題，只要勾選一個答案，請每題都勾選，請勿遺漏，謝謝。

祝

工作愉快！

題 目	非滿普不非 常 常 的 滿不 滿 滿 意意通意意
A. 工作環境	
A01. 您對於公司的整體環境是否滿意，如：通風、光線、清潔等。	□□□□□
A02. 您對於您的辦公室環境是否滿意，如：通風、光線、清潔等。	□□□□□
A03. 您對於公司安全設備是否滿意，如：防災、噪音、硬體等。	□□□□□
A04. 您對於您的辦公室安全設備是否滿意，如：防災、噪音、硬體等。	□□□□□
A05. 公司對提升工作環境的舒適性及安全性之重視，您是否滿意。	□□□□□
B. 薪酬福利	
B01. 您對於公司的薪資制度是否滿意。	□□□□□
B02. 您對於工作付出及薪資所得的比例是否滿意。	□□□□□
B03. 您對於目前薪資計算方式之公開程度（薪資透明化）是否滿意。	□□□□□
B04. 您對於公司整體福利制度（例如：醫療、保險、旅遊…）是否滿意。	□□□□□
B05. 您對於公司的退休制度是否滿意。	□□□□□
C. 學習成長	
C01. 您對於在工作中所提出的問題或改善建議所受到重視的程度是否滿意。	□□□□□
C02. 您對於在職人員進修獎勵辦法是否滿意。	□□□□□
C03. 您對公司提供您所需要的專業訓練是否滿意。	□□□□□
C04. 您對公司鼓勵員工自我教育與成長的教育訓練機會是否感到滿意。	□□□□□
C05. 您對於自己在工作中自我學習成長的成果是否滿意。	□□□□□
D. 領導與管理能力	
D01. 您對於公司主管對於員工的提攜是否滿意。	□□□□□
D02. 您對於主管的領導與管理能力是否滿意。	□□□□□
D03. 您對於主管對部屬之鼓勵與關懷上是否滿意。	□□□□□
D04. 您對於公司在提供申訴管道上是否滿意。	□□□□□
D05. 您對於公司在工作輪調上是否滿意。	□□□□□
E. 績效管理	
E01. 您對於公司的年終獎金之發放是否滿意。	□□□□□
E02. 您對於公司的專業津貼是否滿意。	□□□□□
E03. 您對於公司之考核制度的公平性是否滿意。	□□□□□
E04. 您對於公司之考績與獎懲制度之實質效用是否滿意。	□□□□□

※ 續 ※

題 目	非滿普不非 常 常 的 滿不 滿 滿 意 意通意
F. 工作滿意度	
F01. 您對於在工作上所得到的肯定與認同感到…	□□□□□
F02. 您對您工作所帶來的滿足感或成就感到…	□□□□□
F03. 您對您工作的自主與獨立程度感到…	□□□□□
F04. 您對於對工作上所提供的升遷機會感到…	□□□□□
F05. 您對於目前的工作量及工作時間比例之滿意度…	□□□□□
F06. 從您工作的實質成果中所獲得的資訊或知識感到…	□□□□□
F07. 整體而言，您對於從事現在的工作是否滿意…	□□□□□
G. 組織氣氛及認同	
G01. 您對於公司目前所推展之政策方向及目標是否滿意。	□□□□□
G02. 您對於公司目前政策方向的宣導成效是否滿意。	□□□□□
G03. 您對於您的直屬主管有明確傳達來自管理階層所交辦事項的訊息是否滿意。	□□□□□
G04. 您對於您的直屬主管有明確給予工作上的建議及鼓勵是否滿意。	□□□□□
G05. 您對於與其他部門同仁合作關係的和諧性是否滿意。	□□□□□
G06. 對於各部門間溝通的管道是否滿意。	□□□□□
G07. 您對於公司各部門同仁完成共同目標的配合度是否滿意。	□□□□□
G08. 您對管理階層(各級主管)有持續性目標來改善服務的程度是否感到滿意。	□□□□□
G09. 面對同業的競爭，對公司因應方式及改善步調您是否滿意。	□□□□□
G10. 總體而言，您對於公司的形象是否滿意。	□□□□□

結束!

辛苦您了！再次感謝您的填答～