

南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF PROGRAM OF TOURISM MANAGEMENT

DEPRATMENT OF TOURISM MANAGEMENT NAN HUA UNIVERSITY

員工對內的組織承諾、工作生活品質之研究

-以台南市區觀光旅店為例

Study of Employee's Internal Organizational Commitment, Work-life Quality

-Taking Tainan City Tourist Hotels as an Example

研 究 生：楊裕仁

GRADUATE STUDENT : YANG, YU-JEN

指 導 教 授：趙家民 博士

林倩綺 博士

ADVISOR : CHAO, CHIA-MING Ph.D.

LIN, CHIEN-CHI Ph.D.

中 華 民 國 一 〇 六 年 六 月

南 華 大 學
旅遊管理學系旅遊管理碩士班
碩 士 學 位 論 文

員工對內的組織承諾、工作生活品質之研究
— 以台南市區觀光旅店為例

研究生：楊裕仁

經考試合格特此證明

口試委員：黃呈凱
蘇雅君
趙子元

指導教授：林清綺 趙子元

系主任(所長)： 

口試日期：中華民國 106 年 6 月 7 日

謝 誌

畢業在即，轉眼間兩年的研究所生涯即將邁入尾聲，畢業論文終於到了劃句號的時候，心頭照例該如釋重負，但寫作過程中常常出現的輾轉反側和力不從心之感卻揮之不去。論文寫作的過程並不輕鬆，工作的壓力時時襲擾，知識的積累又尚欠火候，第一次花費如此長的時間和精力，能完成一篇屬於自己的論文，其中的艱辛與困難，難以訴說，但曲終幕落後留下的滋味，值得我一生慢慢品嚐。

當敲完最後一個字元時，從頭細細閱讀早已不陌生的文字，我感觸頗多。雖然其中沒有什麼值得特別炫耀的成果，但對我而言，是寶貴的。它是無數教誨、關愛和幫助的結果。

回首這兩年的生活，我覺得自己收獲很多。當然我的進步離不開那些教導過我的老師，首先，衷心地感謝我的指導教授 趙家民老師與林倩綺老師，在過程中，從論文的選題、構思、撰寫到最終的定稿，兩位老師都給了我悉心的指導和熱情的幫助，並對我的關懷有加，教我做人做事做學問，在學業上給予指點和關愛，如春風化雨，潤物無聲，令我終身不敢忘懷，心中滿滿的不捨與感激。再來要感謝給我口試的委員們，在論文口試時，對論文的內容，提出了寶貴改進的意見，使我的論文能更加完善，並得以讓這篇論文更聚焦，在此向兩位口委教授致上深刻致

謝之意。同時也要感謝真理大學助理教授 賴學鋒老師的鞭策與耐心幫忙指導，讓我受益不盡。

最後，深情感謝我的父母和家人，在這段期間給予我的包容、關愛和鼓勵，以及所有陪我一路走來的同學和朋友，正是由於他們的支持和照顧，我才能安心學習並順利完成我的學業。在今後的工作和生活中，我會銘記師長們的教誨，繼續不懈努力和追求，來報答所有支持和幫助過我的人！

楊裕仁 謹誌

南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班

中華民國一〇六年七月



南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班
105 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：員工對內的組織承諾、工作生活品質之研究-以台南市區觀光
旅店為例

研究生：楊裕仁

指導教授：趙家民、林倩綺 博士

論文摘要內容：

觀光旅館是台灣旅館市場中的主流，而旅館業又是休閒、觀光產業的核心，近年來台南市府城之觀光旅店陸續的開張，因此就業市場就需要更多的人力投入。本研究擬從觀光旅館業內部員工的個人背景屬性去探討組織承諾與工作生活品質彼此間之影響。

研究方式以問卷調查方式，針對旅館業員工進行逐一問卷發放，其內容含個人基本資料、組織承諾及工作生活品質等構面。在組織承諾構面上，變項包含價值承諾、努力承諾與持續承諾等三部份，而工作生活品質構面，變項則包含物質構面、精神構面及社群構面等三部份；衡量方式採用李克特五點量表。發放數量為 520 份。共計回收問卷 487 份，回收率為 93.6%，有效問卷統計為 460 份，無效問卷為 27 份。研究分析包括描述性分析、T 檢定、變異數分析與相關分析等。研究結果如下：

1. 對於社經背景這些受訪者大多為 21~40 歲，他們工作年資以 1~2 年為多且以輪班者居多，婚姻狀況多為未婚，此外，大部分都願意從事此份工作。
2. 在組織承諾方面，其努力承諾的分量表上較高，而性別、年齡、工作部門、工作型態、收入及年資並無顯著，有子女在組織承諾達到顯著

差異，職位階在價值承諾上達顯著差異，教育層面在價值承諾也達到顯著差異。

3. 在工作生活品質方面，社群構面的分量表上較高，而性別、年齡、婚姻、子女、工作部門、工作型態、收入及年資等，並無顯著，在教育層面上以精神構面有達到顯著性差異。
4. 旅館業內部員工在組織承諾與工作生活品質彼此間有顯著性的正相關。

關鍵詞：觀光旅館、組織承諾、工作生活品質



Title of Thesis: Study of Employee's Internal Organizational Commitment, Work-life Quality -Taking Tainan City Tourist Hotels as an Example

Name of Institute: Master program of Tourism management, Department of Tourism Management, Nan Hua University.

Graduate Date: June 2017 **Degree Conferred : M.B.A**

Name of Student: YANG, YU-JEN **Advisor: CHAO, CHIA-MING Ph.D.**
LIN, CHIEN-CHI Ph.D.

Abstract

The tourist hotel is the mainstream in the Taiwan hotel market, The hotel industry is the core of leisure and tourism industry, In recent years, Tainan City, the city's tourist hotels have opened one after another, So, the job market will need more human input. This study explores the impact of organizational commitment and work-life quality on the individual background attributes of the staff in the hotel industry.

The research method was questionnaire, The hotel industry employees were asked one by one questionnaires, Its contents include personal basic information, organizational commitment and work-life quality and other aspects. In the organizational commitment aspect, the variable includes three parts : value commitment, effort commitment and continuous commitment. While the quality of work and life dimensions, variables, including material dimensions, spiritual dimensions and community dimensions and other three parts: The Likert 5-point scale was used for the measurement, The number issued is 520. A total of 487 questionnaires were collected, the recovery rate was 93.6%, the valid questionnaires were 460, the invalid questionnaires were 27, The study includes descriptive analysis, t-test, mutation analysis and correlation analysis. The results are presented below:

1. For the socio-economic background, the age of these respondents range

from 21-year-old ~ 40-year-old. Most of their working experiences are from 1 to 2 year and the most respondents are rotating shift workers. Speaking of the marital status, most of them are single. Moreover, they most has their own business as tourist hotel industry.

2. Of “Organizational Commitment” the effort commitment count for higher scores in the subscales while there is no significant differences on gender, age, work departments, type of job, revenue, and seniority. Having children has distinctive differences. Position has distinctive differences on the value commitment. The educational levels has distinctive differences on the value commitment.
3. Of “Quality of Work Life” the community count for higher scores in the subscales while there is no significant differences on gender, age, marriage, children, work departments, type of job, revenue, and seniority. The spiritual dimension has distinctive differences on the educational levels.
4. The organizational commitment of employee of tourist hotel industry have significant positive relation to quality of work life.

Keywords: Tourist Hotels, Organizational Commitment, Quality of Work Life

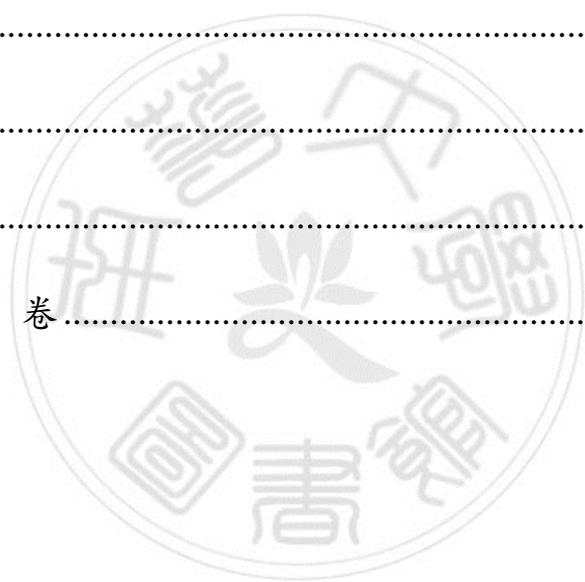
目 錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	iii
目 錄.....	v
表目錄.....	ix
圖目錄.....	xiii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	9
1.3 研究流程.....	9
1.4 研究對象與範圍.....	11
1.5 解釋名詞.....	11
1.5.1 國際觀光旅館與一般觀光旅館的定義.....	11
1.5.2 國際觀光旅館與一般觀光旅館的界定與範圍.....	13
1.5.3 組織承諾意涵與特性.....	14
第二章 文獻探討.....	16
2.1 組織承諾.....	16
2.1.1 組織承諾之源起.....	16

2.1.2	組織承諾的定義.....	17
2.1.3	組織承諾的分類.....	23
2.1.4	組織承諾的理論模式.....	25
2.1.5	組織承諾的前因及後果變項.....	27
2.2	工作生活品質發展之沿革與定義.....	29
2.2.1	發展之沿革.....	29
2.2.2	定義.....	32
2.2.3	工作生活品質的構面.....	35
2.3	離職傾向.....	44
2.3.1	離職傾向的意義.....	45
2.3.2	離職的型態.....	45
2.3.3	離職傾向的相關探討研究.....	47
第三章	研究方法與設計.....	51
3.1	研究架構.....	51
3.2	研究假設.....	52
3.3	研究過程.....	52
3.4	研究工具.....	54
3.4.1	受訪者基本資料.....	54

3.4.2	員工對組織承諾構面	55
3.4.3	員工對工作生活品質之構面	57
3.5	實證資料取得與分析方式	59
第四章	實證分析與結果討論	61
4.1	員工的基本資料對組織承諾與工作生活品質分析	61
4.1.1	觀光旅館業員工個人背景現況結果分析	61
4.1.2	觀光旅館業員工對組織承諾現況結果分析	66
4.1.3	觀光旅館業員工對工作生活品質現況結果分析	69
4.2	不同背景變項對組織承諾與工作生活品質之差異分析	71
4.2.1	員工之組織承諾差異性分析	71
4.2.2	員工之工作生活品質差異性分析	88
4.3	組織承諾與工作生活品質之相關分析	105
4.4	研究假設驗證整理	106
第五章	結論與建議	108
5.1	結論	108
5.1.1	員工對組織承諾與工作生活品質的現況分析敘述	108
5.1.2	員工對組織承諾與工作生活品質現況分析	109
5.1.3	不同社經背景員工對工作生活品質的現況與差異分析	110

5.1.4 員工對組織承諾與工作生活品質兩者彼此之間的相關性	
分析敘述.....	111
5.2 建議.....	111
5.2.1 對業者之建議.....	111
5.2.2 後續建議研究.....	112
參考文獻.....	114
中文部分.....	114
英文部分.....	120
附錄.....	124
附錄一 問卷.....	124



表目錄

表 1.1	國際觀光旅館與一般觀光旅館的服務項目分類表.....	12
表 2.1	國內研究學者對組織承諾的定義.....	19
表 2.1	國內研究學者對組織承諾的定義(續).....	20
表 2.2	國外研究學者對組織承諾的定義.....	21
表 2.2	國外研究學者對組織承諾的定義(續).....	22
表 2.3	組織承諾之分類.....	23
表 2.3	組織承諾之分類(續).....	24
表 2.4	國內、外學者對工作生活品質之定義.....	33
表 2.4	國內、外學者對工作生活品質之定義(續).....	34
表 2.5	國外研究學者對工作生活品質之衡量構面.....	39
表 2.5	國外研究學者對工作生活品質之衡量構面(續).....	40
表 2.6	國內研究學者對工作生活品質之衡量構面.....	41
表 2.6	國內研究學者對工作生活品質之衡量構面(續 1).....	42
表 2.6	國內研究學者對工作生活品質之衡量構面(續 2).....	43
表 3.1	受訪者問卷樣本之分配表.....	53
表 3.2	受訪者組織承諾問卷題項量表.....	56
表 3.3	受訪者工作生活品質問卷題項量表.....	58

表 4.1	觀光旅館業員工之個人背景分佈情況摘要表.....	64
表 4.1	觀光旅館業員工之個人背景分佈情況摘要表(續).....	65
表 4.2	觀光旅館業員工之組織承諾分量分析表.....	66
表 4.3	觀光旅館業員工之組織承諾題項分布情形.....	67
表 4.3	觀光旅館業員工之組織承諾題項分布情形(續).....	68
表 4.4	觀光旅館業員工之工作生活品質分量分析表.....	69
表 4.5	觀光旅館業員工之工作生活品質題項分布情形.....	70
表 4.6	不同性別之員工在組織承諾 t 檢定分析表	72
表 4.7	有無婚姻之員工在組織承諾 t 檢定分析表	73
表 4.8	是否有無子女之員工在組織承諾 t 檢定分析表	74
表 4.9	不同職階的員工在組織承諾之 t 檢定分析表	75
表 4.10	不同工作型態的員工在組織承諾之 t 檢定分析表	76
表 4.11	不同年齡的員工在組織承諾之單因子變異數分析表.....	77
表 4.11	不同年齡的員工在組織承諾之單因子變異數分析表(續).....	78
表 4.12	不同教育程度的員工在組織承諾之單因子變異數分析表	79
表 4.12	不同教育程度的員工在組織承諾之單因子變異數分析表(續)..	80
表 4.13	不同工作部門的員工對組織承諾之單因子變異數分析表	81
表 4.13	不同工作部門的員工對組織承諾之單因子變異數分析表(續)..	82

表 4.14	員工不同收入在組織承諾之單因子變異數分析表.....	83
表 4.14	員工不同收入在組織承諾之單因子變異數分析表(續).....	84
表 4.15	員工不同服務年資在組織承諾之單因子變異數分析表	85
表 4.15	員工不同服務年資在組織承諾之單因子變異數分析表(續).....	86
表 4.16	是否願意繼續從事觀光旅館業員工的組織承諾 t 檢定分析表 .	87
表 4.17	不同性別之員工 - 工作生活品質之 t 檢定分析表	88
表 4.18	有無婚姻之員工 - 工作生活品質之 t 檢定分析表	89
表 4.19	有無子女之員工 - 工作生活品質之 t 檢定分析表	90
表 4.20	不同職階之員工 - 工作生活品質之 t 檢定分析表	91
表 4.21	不同工作型態之員工-工作生活品質之 t 檢定分析表	92
表 4.22	不同年齡的員工 - 工作生活品質之單因子變異數分析表	94
表 4.22	不同年齡的員工 - 工作生活品質之單因子變異數分析表(續)..	95
表 4.23	不同教育程度的員工 - 工作生活品質之單因子變異數分析表	96
表 4.23	不同教育程度的員工 - 工作生活品質之單因子變異數分析表(續)	97
表 4.24	不同工作部門的員工 - 工作生活品質之單因子變異數分析表	98
表 4.24	不同工作部門的員工 - 工作生活品質之單因子變異數分析表(續)	99
表 4.25	不同收入的員工 - 工作生活品質之單因子變異數分析表	101

表 4.25	不同收入的員工 - 工作生活品質之單因子變異數分析表(續)	102
表 4.26	不同服務年資的員工 - 工作生活品質單因子變異數分析表 ..	103
表 4.26	不同服務年資的員工 - 工作生活品質單因子變異數分析表(續)	
	104
表 4.27	是否願意繼續 - 觀光旅館業員工在工作生活品質之 t 檢定分析表	
	105
表 4.28	觀光旅館業員工 - 組織承諾與工作生活品質之相關分析表 ..	106
表 4.29	研究假設驗證表.....	107



圖目錄

圖 1.1	研究流程圖	10
圖 2.1	Steers 的組織承諾前因後果模式理論	26
圖 2.2	Mowday、Porter 與 Steers 的前因後果理論模式	27
圖 3.1	研究架構圖	51



第一章 緒論

無煙囪的「觀光產業」正是現今之明星事業，其對國家整體經濟的營收與創造就業機會之功能具有明顯的效益；隨著國人的國民所得提高及在政府政策與民間的共同努力下，當今觀光產業已成為國家與地方經濟發展的重要角色。

本研究希望從員工的組織承諾與員工的生活品質兩個面向對本身飯店旅館內部認同情形來進行調查及分析。本章節共分為四個部分，簡述如下：第一節研究背景與動機、第二節研究目的、第三節研究流程、第四節研究對象與範圍。

1.1 研究背景與動機

臺灣的觀光事業從1956年開始發展，飯店旅館業也在這時興起。而「觀光產業」是二十一世紀最具社會經濟潛力及發展指標，它帶動了交通運輸業、飯店旅館業、餐飲業、旅行業、娛樂業的發展(李如淑,2005)。

回顧民國104年雖歷經2月份的復興航空空難、6月份的八仙塵爆及臺南夏季登革熱疫情等事件，然而，重大交通工程的完工如高鐵於12月份增設三站(苗栗、彰化及雲林)及北捷於7月6日板南線延伸至頂埔站正式通車等，並且臺南市政府強推三波段振興臺南觀光方案及行政院在104

年11月份推動短期消費提振措施等，對於國人出遊具有激勵效果，全年國人國內旅遊人數成長超過14%（交通部觀光局，2016）。自民國90年元月起施行的週休二日及加上106年元月起又實施的一例一休新制，國人對於休閒生活及生活品質亦日趨提昇，並促使臺灣之經濟因觀光旅遊休閒而邁入一個新穎的里程碑。交通部觀光局（2016）統計民國104年，國人國內旅遊每人每次平均之花費為新台幣2,017元，其中交通、餐飲、住宿、購物支出各佔25%、26%、17%、22%，而全年每人平均之國內旅遊次數為8.50次且有九成七的旅客對國內旅遊地點的整體表示滿意。

自97年6月13日「財團法人海峽交流基金會」（海基會）與「海峽兩岸關係協會」（海協會）簽署「海峽兩岸關於大陸居民赴台灣旅遊協議」，97年7月4日大陸地區人民來臺觀光首發團抵臺，7月18日正式開放大陸地區人民來臺觀光，每日數額3,000人。嗣經「台灣海峽兩岸觀光旅遊協會」（台旅會）與大陸「海峽兩岸旅遊交流協會」（海旅會）積極磋商達成共識，並完成換文確認程序，自100年1月1日調升至每日數額4,000人，102年4月1日再次調升至每日數額5,000人。又在觀光局積極行銷推廣下，已推升旅館、百貨業、保健醫療、美食、溫泉、休閒農業、娛樂漁業、文創產業、計程車業等相關服務產業人潮，有效衡平陸客來臺觀光市場之發展。我國旅館業之主要外籍市場（如日本、美國、亞洲國家、中國大

陸...等地)與國內整體經濟景氣之表現仍呈成長局面，根據我國交通部觀光局(2016)資料顯示，104年來臺旅客約1,044萬人次，較103年相較成長5.34%，而國內104年度觀光外匯收入約折合達新臺幣4,589億元，創歷年來新高，進而帶動我國旅館業之住房率，再配合旅館業之平均房價亦因住房需求日漸成長而逐漸提升，故2015年旅館業整體表現仍維持成長態勢。

「國際觀光旅館」在整體旅遊休閒環境中為扮演相當重要的角色，因此旅店經營管理者應著重於創造具差異性之競爭與提升服務品質層面，另一方面進而積極行銷與促銷，雙管齊下，努力來獲取消費者再度光臨惠顧，以達成旅館業永續經營之目標。

現代人對於休閒旅遊觀光之風行與注重，已不在話下，從以上和觀光局的數據顯示旅館業如果想要成功，現今的重點已不再於設備與資金多少等有形資產之問題，而是在旅館本身內部員工的人力資源掌控、提高競爭能力及拓展行銷通路業務等因素。然而，現代經營者對服務業制度亦可在薪資、生理、環境、安全等需求上能讓員工獲得滿足，並且，員工也希望更進一步在工作中能自我實現與被受尊敬。其民國73年勞基法之制訂與實施後，也就是國家開始在注重勞工之工作生活品質，於民國87年政府又將服務業納入勞基法之範圍，因此使得更多勞工之工作生

活品質已大幅提升且保障樂增。

自 1990 年代起，「員工」與「組織」的管理進入策略的層次，形成所謂的策略性人力資源管理 (Strategic Human Resource Management)，追求企業「員工」與「組織」管理搭配的最適化與最佳化，有效展現與發展組織整體的能 (Organizational Capability)，妥善研擬適當的策略，以主動性 (由被動的解決行政上的問題，轉型到主動的提供服務)、積極性 (以專業的角色，向各級主管提供所需資訊及協助)、前瞻性 (重視企業與員工的長期成長與發展) 的規劃，以因應產業結構的改變、全球化的競爭趨勢，在外界的劇烈競爭下，謀求企業的生存與永續發展，更顯重要。Sherman 與 Bohlander (1992) 更進一步指出：「組織中的人力資源是指個人運用其廣泛而多樣化的知識、技術及能力，去執行組織所賦予的任務，以生產產品或提供服務，如此便能對組織的目標產生某種程度的貢獻。

而什麼是「人力資源」呢？「資源」係指可資利用的東西，包括：物質資源及人力資源。兩種資源的「產品」均可用來滿足人類的需要與慾望，但兩者最大的差異在人力資源兼具產品的「生產者」與「享用者」兩種意義 (張火燦，1999)。何永福與楊國安 (1996) 則認為：「所謂的人力資源就是企業內所有與員工有關的資源，包括員工的能力、知識、技術、態度和激勵」。「人力資源管理」(Human Resources Management,

HRM) 是指管理組織中有關人力資源的一切事務，以獲得、維持、終止、發展及有效運用組織中的人力資源，來實現組織目標的過程 (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1998)。又根據密西根大學教授戴夫·尤瑞奇 (Dave Ulrich) 在《人力資源最佳實務》(Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results) 一書中所提出的看法，未來人力資源管理專業人員可透過四種方式引領企業追求卓越，也就是人力資源管理專業人員所要扮演的四大角色是：戰略夥伴 (Strategic Partner)、當好員工的代理人 (Employee Champion)、變革推動者 (Change Agent) 及人力資源管理專業者 (Administrative Expert)。從以上之論述，簡略而言，便是選才、用才、育才及留才。

Noe (1999) 認為「生涯發展有助於辨員工參加訓練活動的動機，瞭解他們希望從中獲得的結果、課程的選擇、以及什麼是他們應該知道的變革。」；林文蘭、張瑞容 (1998) 提到，「策略的教育訓練應配合企業的經營發展、發揮提昇企業整體人力素質以及開發企業員工潛能的訴求。」這些觀點都在強調：訓練發展應該結合企業、主管、員工等不同角色的要求，才能發揮長期的綜效，亦即，納入職涯規劃一併考量。

如果不考慮生涯發展，訓練發展會有怎樣的疑慮？從公司的觀點來看，缺乏生涯發展管理可能形成內部職位能力短缺、較低的員工承諾、

以及訓練投展投資的不當浪費；從員工的觀點來看，缺乏與生涯發展連結，可能會對訓練降低價值感、不能感同身受訓練的立意，以及當公司進行購併、重整時，無法透過訓練發展來達到適當的工作轉換（陳建先，2000）。

總和來說，訓練發展之目的在於運用組織內部人員之養成，來達到企業既定目標，而效果則與個人學習動機及職涯歷程具有密切關係。

任何組織制度均不可能完美無缺，在 Organ (1988) 中研究說明，如果只是依賴員工做好角色內的行為，可能無法有效達成組織目標，所以管理者在領導員工的方式上，真能透過員工對組織承諾及工作生活品質來強化？又是否能藉以激發起員工對組織盡心盡力、盡忠奉獻的結果？其為研究動機之一。

在企業內的人力資源異動雖在所難免，但過於頻繁的更替異動，往往也會造成員工的人心浮動之不利影響，同時亦不利於企業組織之發展。企業內的主體結構仍然是人，如欲求提高經營績效，順利達成組織之目標，實則需要藉助人力資源有效的管理，來提昇員工的工作生活品質（Quality of Work Life, QWL），至於針對觀光旅店此一產業的族群是否真能藉助 QWL，以提高員工的工作滿足與投入？此議題往昔較少人以 QWL 作深入研究探討，是本文的研究動機之二。

許多學者研究顯示指出，組織承諾被視為是較員工滿意更為穩定的態度變數 (Porfiter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974)，並經過證實是可用以解釋或預測員工對組織有利或不利的各種員工態度、傾向與行為。依企業員工個人而言，組織是提供員工個人經濟收入的需求來源，同時也帶來經濟的保障以及心理上的報償...等，因此個人必須與組織連結。組織承諾即是此種連結，員工個人對組織的承諾越高即投入越多，就越有可能得到組織的酬賞，因此組織承諾對員工個人認同而言是重要的；同樣地對組織而言，越高的離職率、缺勤率及員工低投入的態度，亦會增加組織成本並影響其效能。因此 (丁虹, 1987) 組織真的需要提昇企業的工作生活品質，從而影響員工的忠誠與投入。也才能有助於組織承諾的提升，此為研究動機之三。

Porter 等人 (1974)、Steers (1977)、Micales 和 Spector (1982) 也實證出組織承諾與離職呈顯著的負相關；即組織承諾愈高，離職傾向愈低。又 Atchison 與 Lefferts (1972) (As cited in Porter, 1974)，實證亦顯示員工留在組織的明確意願、承諾成分與離職成強烈的負相關，即對組織有高度承諾和願意付出更多努力完成組織目標的員工，傾向於留在組織內援助組織實現高評價的目標。

依組織層面而言，適量的離職率雖然可以促進組織的代謝換新與發掘新人才，但如組織內員工的離職率過於頻繁，不但會造成組織經濟利益的損失，也會在新聘人員的訓練上，花費更多的人力、物力與財力支出，對企業組織經營上來說是個嚴重的負擔。

對於員工之工作生活品質研究方面，往昔研究學者較注重 QWL 前因變項之研究與探討，而以 QWL 本身為前因變項對觀光飯店業內服務之員工，作深入研究（例如：員工對組織承諾與員工離職傾向）其他變項之結果，並同時探討員工之心理背景、特徵等影響之論文則較為少見。

以往國內對員工的組織承諾及生活品質相關市場之研究，大多數為醫療單位、消防保全、學校教職、東部花蓮區域觀光飯店旅館等，而主要在針對臺灣西部區域觀光飯店旅館之論文亦較為罕見。此項議題研究為興趣動機之四。

基於以上四項之研究動機，本文「員工對內的組織承諾、工作生活品質之研究-以台南市區觀光旅店為例」，期待能提供給經營觀光旅店業者瞭解內部員工的想法思維，並作為旅館經營決策上之各項參考。

1.2 研究目的

本研究是藉由相關文獻的蒐集也基於上述之背景與動機，研究對象主要是以台南市區觀光旅館業內員工在組織承諾與工作生活品質兩項關係之間作為研究探討的主軸。對觀光旅館業的內部員工進行實證的調查分析，並運用佐證研究所提出的各項假設為基礎，本研究目的共歸納四個題項如下：

- 1.探討觀光旅店館業內部員工對組織承諾之關係。
- 2.探討觀光旅店館業內部員工對工作生活品質之需求。
- 3.探討組織承諾與工作生活品質兩者彼此之間的相關性。
- 4.此研究結果期望能提供給經營觀光旅館業者在人力資源管理方面，作為決策性之參考。

1.3 研究流程

本文先確立研究主題方向和目的後，藉由相關文獻的蒐集於敘述背景與動機，整合文獻探討架構、假設與設計問卷，以針對府城台南市區觀光旅館業員工進行問卷調查，隨之回收問卷並檢視有效樣本做資料統計分析，將數據結果來歸納討論，最後再提出結論及建議。其研究流程簡述如下圖 1.1 所示。

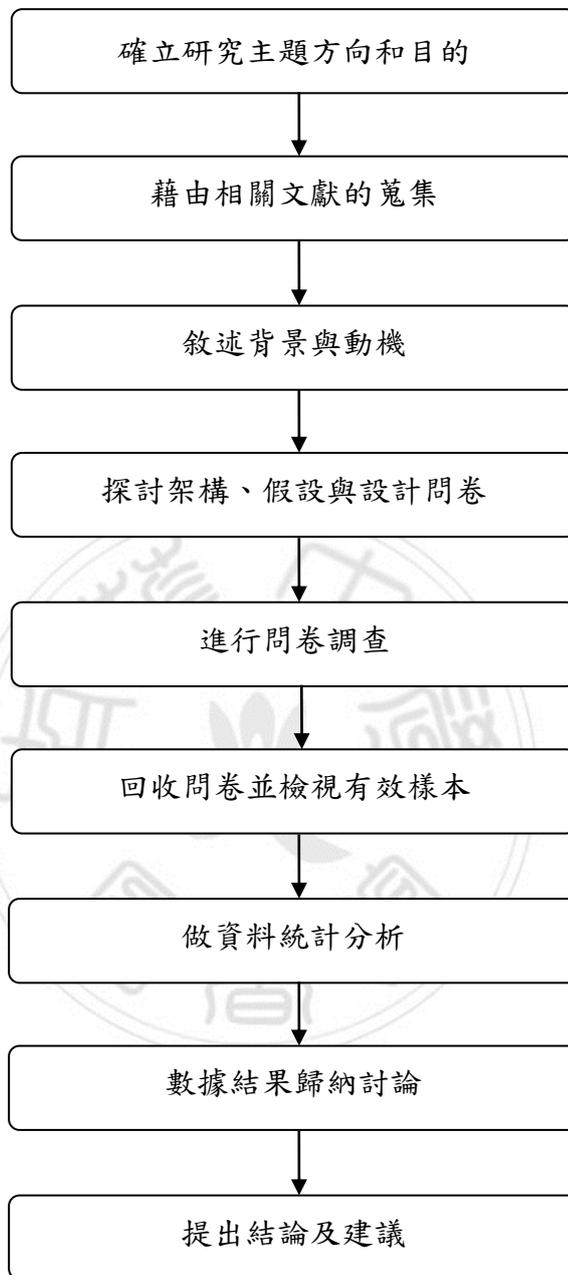


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

1.4 研究對象與範圍

本研究對象之設定擬針對府城台南市區境內之十間大型飯店為主要取向，有香格里拉台南遠東國際大酒店、台糖長榮酒店、台南晶英酒店、台南大飯店、台南桂田酒店、台南老爺行旅、大億麗緻酒店、國泰和逸飯店、台南大員皇冠假日酒店、台南富信大飯店等十間觀光旅館之內部員工進行問卷取樣。以上十間國際觀光旅館彼此之間的規模、設施、福利、薪資及人員編制等性質很相近，研究對象並不會影響問卷填答之因果。其研究範圍僅以府城台南市區觀光旅店員工為例，而未擴及了解其他縣市地區的觀光旅店人員之情況，因此，本研究最後之結果並非適用在所有縣市地區的觀光旅館業。

1.5 解釋名詞

1.5.1 國際觀光旅館與一般觀光旅館的定義

根據中華民國 99 年修正發布，交通部觀光局，將「旅館業」區分為國際觀光旅館與一般觀光旅館。其產業定義為觀光旅館業即凡從事經營提供公眾歇宿及設有餐廳咖啡廳、會議廳（室）、夜總會、酒吧、商店及室內遊樂設施等服務設備之國際觀光旅館及一般觀光旅館之行業均屬之。至於各細項產業所提供之服務項目則如下表 1.1 所示：

表 1.1 國際觀光旅館與一般觀光旅館的服務項目分類表

產業名稱	服務項目
國際觀光旅館	<p>應附設餐廳、會議場所、咖啡廳、酒吧(飲酒間)、宴會廳、健身房、商店、貴重物品保管專櫃、衛星節目收視設備等(得酌設下列附屬設備：1.夜總會。2.三溫暖。3.游泳池。4. 洗衣間。5.美容室。6.理髮室。7.射箭場。8.各式球場。9.室內遊樂設施。10.郵電服務設施。11.旅行服務設施。12.高爾夫球練習場。13.其他經中央主管機關核准與觀光旅館有關之附屬設備。)</p>
一般觀光旅館	<p>應附設餐廳、咖啡廳、會議場所、貴重物品保管專櫃、衛星節目收視設備等(得酌設下列附屬設備：1.商店。2.游泳池。3.宴會廳。4.夜總會。5.三溫暖。6.健身房。7.洗衣間。8.美容室。9.理髮室。10.射箭場。11.各式球場。12.室內遊樂設施。13.郵電服務設施。14.旅行服務設施。15.高爾夫球練習場。16.其他經中央主管機關核准與觀光旅館有關之</p>

資料來源：交通部觀光局-行政資訊系統-觀光旅館業(民國 99 年修正發布)

1.5.2 國際觀光旅館與一般觀光旅館的界定與範圍

國際觀光旅館房間數、客房及浴廁淨面積應符合下列規定：1.應有單人房、雙人房及套房，在直轄市及省轄市至少八十間，風景特定區至少三十間，其他地區至少四十間。2.各式客房每間之淨面積（不包括浴廁），應有百分之六十以上不得小於下列基準：i.單人房十三平方公尺。ii.雙人房十九平方公尺。iii.套房三十二平方公尺。3.每間客房應有向戶外開設之窗戶，並設專用浴廁，其淨面積不得小於三點五平方公尺。但基地緊鄰機場或符合建築法令所稱之高層建築物，得酌設向戶外採光之窗戶，不受每間客房應有向戶外開設窗戶之限制。

一般觀光旅館房間數、客房及浴廁淨面積應符合下列規定：1.應有單人房、雙人房及套房，在直轄市及省轄市至少五十間，其他地區至少三十間。2.各式客房每間之淨面積（不包括浴廁），應有百分之六十以上不得小於下列基準：i.單人房十平方公尺。ii.雙人房十五平方公尺。iii.套房二十五平方公尺。3.每間客房應有向戶外開設之窗戶，並設專用浴廁，其淨面積不得小於三平方公尺。但基地緊鄰機場或符合建築法令所稱之高層建築物，得酌設向戶外採光之窗戶，不受每間客房應有向戶外開設窗戶之限制。

1.5.3 組織承諾意涵與特性

組織氣氛是組織內部環境相當持久的特質，這種特質是由組織成員交互作用所構成，不但能為組織成員所知覺，並且能影響組織成員的行為，也被視為組織具價值性的特徵（陳嘉陽，2012）。簡單來說，組織氣氛是整個組織的大單位，是描述組織主要的特徵而非評估或是情緒的反應(Hoy & Miskel, 2013)。研究上，組織承諾一直是個頗受重視的構念，相關的研究相當多。雖然，員工組織承諾在現象上呈現的僅是一種工作態度，但其形成的動機過程則不盡相同，因而其展開之實質內涵自屬多元的構面。儘管有些學者（如Steven et al., 1978；Reichers, 1985; Penleny & Gould, 1988）對組織承諾的內涵有不同的分類，但大體上，一般認為員工之組織承諾可分成三類：情感的承諾（Affective Commitment）、持續的承諾（Continuance Commitment）及規範的承諾（Normative Commitment）（Meyer & Allen, 1991）。

所謂「情感的承諾」表示個人認同與參與一特定組織的強度（Strength）（Porter et al., 1974），（Mowday et al., 1982）則更進一步突顯個人情感的承諾應包括：對組織之目標及價值的信念（Belief）與接受（Acceptance）；為組織努力的意願（Willingness）及停留於公司的意願（Desire）。「持續的承諾」是指個人認知到一旦離開組織將失去有價值的附屬利益（Side

bets) (如獎金或退休金)，因而繼續停留在組織中 (Becker, 1960)。

「規範的承諾」指的是個人與組織價值的一致 (Value Congruence) 或對組織的責任態度 (Duty attitude)，也就是指員工因道德義務 (Moral Obligation) 而繼續留在組織中的意願 (Wiener, 1982)。



第二章 文獻探討

本章節共分四大部分，第一節組織承諾之定義與構面，第二節工作生活品質之沿革與定義，第三節為離職傾向之定義與相關實証研究，第四節為探討各項變數之間關係之討論。

2.1 組織承諾

2.1.1 組織承諾之源起

組織承諾 (Organization Commitment) 一詞，第一位提出組織承諾 (Whyte, 1956)。概念的研究學者是 Whyte 他在 1956 年發表「組織人」(The Organization Man) 一書裡描述，「組織人不僅為組織工作，同時也是隸屬於組織的人」。始於國外的相關研究，是研究學者於 60 年代在從事於工作滿足 (Job Satisfaction) 的研究中，所產生出來的另一種思維模式—即工作投入 (Job Involvement)，後來又從此思維再衍生出對組織承諾的探討研究。例如國內、外學者：Peter Drucker 則指出，效率是以正確的方式做事 (Do the thing right)，而效能則是做正確的事 (Do the right thing)，效率與效能應兼容並蓄，但當無法兼得時，做對的事比把事做對更為重要 (Doing the right thing is more important than doing the thing right.) (Drucker, 2009)。畢竟效能不是單一事件，其內涵與環境相關，需要多元、周延與廣泛之界定 (Hoy & Miskel, 2012)。Thompson (1989)

認為組織承諾係指員工對組織目標與價值的信念，並接受組織目標與價值，為了組織的利益，員工能自動自發的盡心盡力工作，而且員工有強烈的意願留在組織中。組織承諾同時也正向影響工作滿意度（鄭雅婷、許惟翔、邱憲義，2015），對離職傾向具負向影響（李元堯、陳鴻雁、許富淑，2014）。又吳清山（2014）認為效能和效率是兩個迥異之概念，效能重視組織目標之達成。

2.1.2 組織承諾的定義

林俊傑（2008）說明組織承諾是成員認同組織的目標與共用之核心價值，願意為組織工作付出更多的心力、奉獻自我，以及希望繼續留在原組織服務，同時衡量投資與報酬的關係而產生的承諾。周婉玲（2011）說明組織承諾是組織成員將組織目標及價值內化，對組織具有強烈的認同感及忠誠感，願為組織付出心力，並繼續留任組織的一種態度傾向。沈素真（2014）說明組織承諾是個人從接受而認同組織的目標、價值，並且將個人的努力目標與組織相結合，產生為組織付出的意願與態度。查詢彙整後各學者對組織承諾的定義發現，有正向與負向之觀點，不同的研究學者因研究目的之差異、理論、學派、思維等出發點的不一樣，各自對組織承諾給予不同的定義。

Mowday、Porter與Steers（1982）認為，員工若抱持著對組織積極的

態度時，會將組織內的工作視為其本身的責任與成就，而形成情感歸屬，組織給予的工作會帶給他們快樂與滿足，而讓員工願意繼續留在組織中，成為組織內的一份子。Buchanan（1974）說明組織承諾是組織成員對於組織所發展出情感上的認同，因此使成員自然地依附在組織中，進而產生自願為了組織付出的動機。以負向觀點論述對組織承諾之學者認為，企業裡的員工對組織承諾的產生是員工與組織之間彼此所產生的交易行為結果。研究發現歸納出數位國外學者對組織承諾所採用的定義有Boulian（1974），Mowday、Porter與Steers等人之定義，這些學者認為組織承諾是指個人對一特定組織的認同與投入的相對強度。組織承諾強的成員會有下列三種傾向：

1. 強烈地堅信及接受組織的目標與價值。
2. 願意為組織付出更多的努力。
3. 渴望繼續成為組織的一份子。

以下將對組織承諾之定義彙整如下表 2.1 及表 2.2。

表 2.1 國內研究學者對組織承諾的定義

年代	研究者	定 義
1986	黃國隆	教師組織承諾包括 (1) 對學校的正向評價；(2) 對學校努力及進修意願；(3) 對學校向心力；(4) 留職傾向
1987	丁虹	組織承諾是指個人對某一特定組織的認同，及投入的態度傾向之相對強度
1989	陳金水	組織承諾是指 (1) 個人對組織的目標和價值有著強烈的信仰與接受；(2) 個人願意在行動上付出更多的努力；(3) 個人希望繼續成為組織的一份子
1991	吳秉恩	組織承諾係指個人認同組織及忠於組織之承諾程度
	蔡寬信	組織承諾係指個人將組織的目標和價值內化，對組織又強烈的認同感和忠誠感，願意為組織付出一己之力
1993	盧瑞陽	組織承諾是一位員工對組織和其目標的認同，而且願意維持該組織作為成員的關係
	劉春榮	組織承諾係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
1994	莊榮霖	教師組織承諾係指學校教職員對組織的忠誠度，達成組織目標的意願，接受組織的價值觀，對組織的正面評價以及渴望成為組織一份子的程度
1994	柯惠玲	將組織承諾視為一態度傾向，其重點在組織，而同時具有交換及心理的構面
1995	邱馨儀	組織承諾係指組織的成員對其組織目標、價值、信念的認同，並願意為組織付出更多努力與希望留在組織的態度
	張品芬	個人認同和投入某特殊組織的相對強度
1997	謝安田	認為組織承諾為組織中的個別成員，對各種情境之不同構面，表達的主觀感覺或情感反應的程度

表 2.1 國內研究學者對組織承諾的定義(續)

年代	研究者	定 義
1998	張瑞春	將組織承諾定義為：組織成員對組織的認同及願意為組織付出額外的努力，以協助達成組織目標的程度
1999	胡瓊泰	員工對組織的忠誠、認同或承諾，為探討及了解員工對組織的態度與表達員工對組織的一種依附感
2000	鐘志明	個人對一特定組織有相當強烈的認同與投入
2001	陳增朋 謝宜倩	認同服務單位的目標與價值，願意為服務單位付出更多心力，並且渴望繼續留職的一種態度傾向
2008	林俊傑	組織承諾是成員認同組織的目標與共用之核心價值，願意為組織工作付出更多的心力、奉獻自我，以及希望繼續留在原組織服務，同時衡量投資與報酬的關係而產生的承諾。
2011	周婉玲	組織承諾是組織成員將組織目標及價值內化，對組織具有強烈的認同感及忠誠感，願為組織付出心力，並繼續留任組織的一種態度傾向。
2014	沈素真	組織承諾是個人從接受而認同組織的目標、價值，並且將個人的努力目標與組織相結合，產生為組織付出的意願與態度。
2014	李元堯 陳鴻雁 許富淑	組織承諾對離職傾向具負向影響
2014	吳清山	認為效能和效率是兩個迥異之概念，效能重視組織目標之達成
2015	鄭雅婷 許惟翔 邱憲義	組織承諾同時也正向影響工作滿意度

資料來源：本研究整理

表 2.2 國外研究學者對組織承諾的定義

年代	研究者	定 義
1960	Becker	承諾是個體估算其對組織投資的回報
1966	Grusky	組織承諾是整個系統中成員的自主關係本質之一
1968	Kanter	組織承諾是個人對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願，而持續工作的承諾，是因為個人考慮到對組織的投資與犧牲，使其覺得離開組織的代價過高，而難以離開組織
1970	Hall, Schneider, & Mygren	組織目標和個人漸趨一致之過程
1971	Scheldon	組織承諾是個人與組織連結在一起的態度或傾向
1972	Hrebiniak & Alutto	組織承諾是由於個人與組織間在賭注或投資上有交易或改變而造成的結構性現象
1973	Hrebiniak & Alutto	組織承諾是組織成員為了薪資、職位、專業創造的自由和同事情誼，而不願離開組織的一種行為傾向
1974	Porter, Steers, Mowday, & Boulion	組織承諾是個人對某一特定組織認同與投入的程度，包括（1）強烈堅信與接受組織的目標與價值；（2）個人願意為組織的利益而付出更多努力；（3）希望繼續留在組織中
	Buchanan	組織承諾應包含（1）很願意對組織付出心力；（2）表示繼續留再組織的意願；（3）對組織的隸屬感或忠誠心；（4）接受組織的目標與價值；（5）對組織予以正面評價

表 2.2 國外研究學者對組織承諾的定義(續)

年代	研究者	定 義
1977	Salancik	組織承諾是個人受限於過去自己的行為，而產生的一種對組織的投入
	Yiener & Gechman	該行為超過組織對個人正式的或規範性的期望，且被社會所認可者
1978	Angle & Perry	個人對組織的關心與忠誠的態度，具有組織承諾感的人，會比較願意為組織奉獻心力
	Koch & Steers	組織承諾是個人在工作上的一種態度性反應
1981	Farnell & Rusbult	組織承諾是對獎賞-成本關係的滿意度，以投資模式來解釋和預測組織承諾
	Morris & Sherman	組織和個人在相互誘因之下的交易結果，並且是一種對組織的正向感覺
1989	Thompson	認為組織承諾係指員工對組織目標與價值的信念，並接受組織目標與價值，為了組織的利益，員工能自動自發的盡心盡力工作，而且員工有強烈的意願留在組織中。
2012	Hoy & Miskel	畢竟效能不是單一事件，其內涵與環境相關，需要多元、周延與廣泛之界定

資料來源：本研究整理

綜合以上之定義，本研究對組織承諾的看法，個人對組織趨於正向評價，則有強烈的忠誠度及認同感，願意為組織奉獻且付出更多心力，並有續任服務的態度傾向。

2.1.3 組織承諾的分類

綜合上述，可以看出有些學者對組織承諾的定義有部分雷同，但是大多數學者則是從不同的角度予以解釋，因此迄今尚未有一個完整的模式產生，為使後人不致對其概念產生混淆，後續學者乃將此定義給予分類，以利分辨不同定義間之差異。茲就各家學者的分類方式引述如下：

表 2.3 組織承諾之分類

學者	分類	定義
Becker (1960)	交換性觀點	是一種比較性利益的考量，組織成員會比較自己對組織的貢獻，以及從組織所獲得之報酬。
Kanter (1968)	道德投入	一種對組織目標、價值觀以及規範本身的正面且強烈的傾向，並且對組織權力的認同。
	計算性投入	一種理性的交換利益及酬賞的考量，屬於較低度的關係。
	疏離性投入	一種負項關係，存在於剝削的關係之中，例如：監獄和入獄者。
Hall (1974)	態度性承諾	指員工對組織目標的認同、工作投入和對組織的情感忠誠。
	行為意圖承諾	指個人願意為組織致力並且願意留在組織中。
Staw 與 Salanick (1977)	態度性承諾	承諾為對一組織之強烈認同及投入，其原因有多種因素。
	行為性承諾	承諾為個人在組織中由於投入了沉沒成本而不可改變的將個人與組織綁在一起。

表 2.3 組織承諾之分類(續)

學 者	分 類	定 義
Kanter (1968)	延續承諾	個人由於以前對組織的存在有所貢獻，以致員工離開組織所付成本過高，也不容易。
	凝聚承諾	對組織中社會關係的一種隸屬，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歸屬感。
	控制承諾	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觀念。
Morris 與 Shenman (1981)	交換性觀點	是一種交換性利益的考慮，個人為了獲取附著於組織的利益而留在組織中的行為。
	心理性觀點	是指成員對組織積極、高度、正向的態度傾向。
Reichers (1985)	交換關係	將承諾視為是組織成員報酬與成本的函數，成員再組織中的年資增加時組織承諾通常會增加。
	歸因關係	承諾的形成來自於個人的歸因，當個人為組織從事有意志的、顯著的及不可變更的行為後，
	個人/組織目標一致	他會歸因於自己對組織具有承諾的態度。當個人認同並且致力於組織的目標和價值時，組織承諾便存在。
Allen 與 Meyer (1990)	情意承諾	個人情感對組織的隸屬程度。
	延續承諾	個人對他離開現在組織所面對的成本及風險的認知。
	規範承諾	一種道德的承諾，乃是個人對其受僱組織所感到的責任與義務。

資料來源：張瑞村（1997）、游宏智（1997）、黃景琳（1998）、劉旭清（1999）研究。

2.1.4 組織承諾的理論模式

眾多研究者希望從組織承諾理論模式的建立，做系統化的闡述與解釋，但各研究觀點與重點皆有差異，以下本研究引述最具代表性之兩模式加以說明。

1. Steers的組織承諾前因後果模式理論

Steers (1977) 以嚴謹的實證研究，提出「組織承諾前因後果模式理論」。其前因變項採用以預測組織承諾高低的自變項，包括個人特質、工作特性、工作經驗等。而結果變項採受組織承諾內在因素影響的依變項，包括出席率、留職意願、工作績效等。以382名醫護人員及119名科學家及工程師為對象進行此一模式的研究。結果發現個人特質、工作特性、工作經驗與組織承諾有顯著相關，其中以工作經驗最具解釋力；而組織承諾與留職慾望、留職意向之間亦有顯著相關。至於研究對象之組織承諾與工作績效之間無顯著相關。

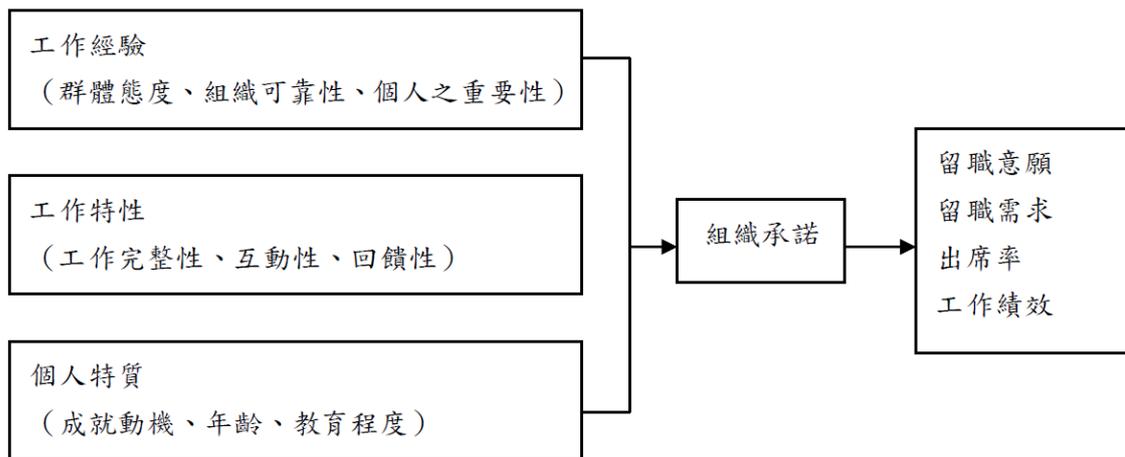


圖 2.1 Steers 的組織承諾前因後果模式理論

資料來源：Steers (1977)。

2. Mowday、Porter與Steers的組織承諾之前因後果模式

Mowday、Porter與Steers (1982) 修訂、補充組織承諾之前因後果模式，發現四類前因研究變項：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)、角色相關特徵 (Role Related Characteristics) (包括工作範圍及挑戰性、角色衝突及角色混淆等)、結構特徵 (Structural Characteristics) (包括組織規模、工會介入、控制幅度、正式化、分權程度、決策參予程度等) 以及工作經驗 (Work Experience) (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：工作績效 (Job Performance)、年資 (Tenure)、怠工情形 (Tardiness)、缺席情形 (Absenteeism) 以

及離職（Turnover），如圖2.2所示：

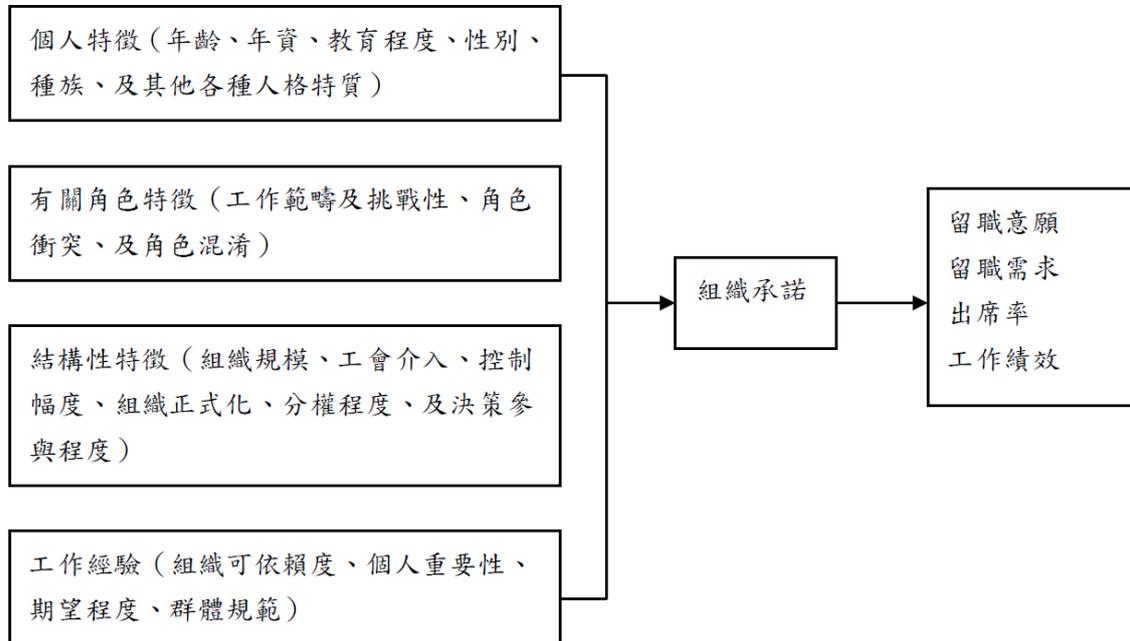


圖 2.2 Mowday、Porter 與 Steers 的前因後果理論模式

資料來源：Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982)。

2.1.5 組織承諾的前因及後果變項

1. 前因變項

不同的個人特質（年齡、性別、年資等）在組織承諾上有相當程度的差異（朴英培，1988；林靜如，1990；邱展謙，1993）。工作滿足亦為衡量組織承諾的指標，Hall、Schneider與Nygren（1970）、Herbiniak與Alutto（1972）、黃開義（1982）等人的研究中都顯著證實工作滿足對組織承諾的影響。工作特性也能作為衡量組織承諾的前因變項，此論點

Buchnan (1974)、Steers (1977) 皆有提及。而邱展謙 (1993)、柯際雲 (1995)、鍾鼎 (2001) 等學者則是討論領導形態對組織承諾的影響。杜佩蘭 (1999) 發現組織承諾與工作滿足呈現正相關、與角色衝突呈現負相關，因此可以大致歸納，組織承諾的前因變項包括：個人變項、工作滿足、領導型態、工作特性、企業文化、團體規範、溝通、角色衝突、組織公民行為等。

2. 後果變項

組織承諾後果變項的討論，多以組織承諾作為績效的衡量指標是否合宜進行。組織承諾對於績效、離職等的影響力頗大，也可以解釋導致最後的工作行為及工作滿足。事實上，大部分的學者證實，組織承諾確實能有效的預測離職傾向 (Angle & Perry, 1981)；高組織承諾者其工作績效較為優良 (Meyer et al., 1989)；組織承諾與員工工作滿意度及組織生產力呈正相關 (宋曦光, 1989)。張勳智 (1992) 的研究發現，組織承諾與組織士氣呈顯著相關。林營松 (1994) 的研究發現，組織承諾與工作績效呈正相關。因此，可以歸納組織承諾與工作績效、組織生產力、工作士氣、離職意願、工作滿意度、組織生產力等皆有顯著關係存在，可以作為工作績效及離職傾向預測衡量指標 (張嘉娟, 2004)。

2.2 工作生活品質發展之沿革與定義

2.2.1 發展之沿革

工作生活品質 (QWL) 的概念，應溯及 1927 年至 1932 年，美國西方電器公司在芝加哥霍桑工廠，以哈佛大學教授梅耶 (Mayo) 及羅斯利斯博格 (Roethlisberger) 所領導主持的研究計畫，原意在測定物質工作環境對工作生產力的影響，研究結果發現兩者並無一致性的關係，真正提高生產力的原因應為人性因素 (諸如和諧的人際關係、友善的監督、社會關係的改變)。因此，如何使工人快樂，在當時被認為是最重要的措施 (吳秉恩，1993)。

「雙因子理論」(Herzberg, 1959) 提出。根據赫茲伯格的說法，導致工作滿足的因素與導致工作不滿足的因素是截然不同的，赫茲伯格將公司政策、管理、工作條件、人際關係、個人生活、工作環境及薪資等因素，稱為保健因子 (Hygiene Factors)；工作本身、成就感、成長、責任及賞識等因素，稱為激勵因子 (Motivator)。在 1960 年代中期，為工作豐富化，使員工能參與更多規劃工作，並自我督促工作進度，提供了理論基礎，並促使工作再設計 (Job Redesign) 成為運動的風潮。

而「工作生活品質」之名詞起源，應自 1960 年代起源於美國，當時在強調揭露當時工作場所中不良的 QWL。然若論及其根源，則可追溯於

1950 年代，Trist 等人於英國倫敦 Tavistock 學院進行之一系列有關員工工作滿足等之研究，此研究開啟了系統化員工態度調查之先驅，揭示了對「人員在工作場所中的感受」的關注（陳彩，1994）。

1969 年與 1973 年，美國密西根大學進行了兩項大規模的問卷調查，探討員工工作的品質；在此同時美國政府的健康教育暨福利部亦委託學者進行類似的調查研究，並將其結果發表於“工作在美國”（Working in American-MIT press：1973）。這個階段美國的學者逐漸將注意力轉變，開始對員工個人在工作上的經驗品質，以及工作對員工身心健康和工作滿足感的影響進行探討（陳家聲、樊景立，2000）。其進行的活動有整體工作系統的重新設計、工作豐富化、自主性工作團隊、勞資管理委員會等（李彥廷，1997）。從 1970 年代工作生活品質該名詞更廣泛的用於美國（Nadler & Lawler, 1983）。

工作生活品質的演進，一般以 1970 年代為中界點，大概分為二個階段。第一階段 1970 年以前，由於 QWL 關切的領域是工作環境、工作者的健康、工作保障與工作福祉、工作滿足、勞資關係、人群關係等。這些改革運動，影響後來對童工法案、工作者報酬法、公平勞基法、勞雇關係法、平等就業機會等之立法，不啻為勞工運動的最佳鼓舞。第二階段在 1970 年以後，由於能源危機所引發的通貨膨脹及美國商品在國際上

受到激烈競爭，因此，在 QWL 運動上產生重大的轉變。由過去對勞工問題的關切，轉而如何透過 QWL 方案來改善，努力提升企業的經營效能與競爭力。其中日本式管理技術與 Z 理論的強調，品管圈、參與管理等 QWL 方案為主要代表（陳家聲、樊景立，2000；孫本初、王永大，1997；Sun, 1988；Nadler & Lawler, 1983；Levitan & Werneke, 1984）。

我國對勞工 QWL 的觀念漸受到重視（孫本初、王永大，1997），從民國七十六年解嚴以後，國內勞工意識日益抬頭覺醒又勞工運動、抗爭事件及勞工之工作意願衰退等現象盛行，勞工對 QWL 之啟蒙，迫使政府及企業組織開始正視勞工福利、工業安全、職業災害等議題，進而陸續制定與修訂相關法案。政府又於民國七十三年頒發勞動基準法的制定與實施。我國更於民國八十年及八十一年由行政院勞工委員會舉辦二屆「提高工作生活品質與企業發展」國際研討會，藉此將國外有關學者對 QWL 的研究理論與實務引進介紹至國內，促使國人對於 QWL 相關之議題有更多的認識與瞭解，同時也喚醒企業界重視工作者的 QWL。

近年來（陳家聲、樊景立，2000），由於許多人力資源管理政策深深影響 QWL，因此，許多人力資源管理學者及實務工作者開始重視，將 QWL 的研究與人力資源管理結合，並期望透過加強 QWL 觀念或活動，來協助企業經營能力的提升。

2.2.2 定義

研究者認為可經由適當的工作安排、工作環境的設計，以及組織氣候的塑造而提高工作生活品質，進而增加員工的工作滿意度，促使發揮個人潛能而達成企業使命（丁清煌，1999）。

又陳家聲與樊景立（2000）歸納、綜合學者們的研究理論後，更將定義分成三類：

1.第一類定義，強調工作生活品質是一種主觀經驗和感受，並認為工作生活品質是指工作及其環境對人之影響，或強調人在組織中物質和精神的滿足感。

2.第二類定義，強調工作生活品質是一種觀念和價值，較關注工作對員工與組織效能的影響，以及員工參與決策和解決問題的過程。

3.第三類定義，則更強調工作生活品質是一系列提昇工作生活品質的一些方法和途徑。

企業組織必須滿足符合員工在工作上的需求，員工對組織企業才會全心投入工作且獲得工作生活上的滿足進而發揮員工個人潛能達成企業組織之使命。

以上述理論整理得知，研究者發現 QWL 的定義應是「一種主觀經驗和感受，強調人在組織中獲得物質和精神兩層面的滿足感」。

以下將國內、外學者對 QWL 的定義，整理後如表 2.4。

表 2.4 國內、外學者對工作生活品質之定義

學 者	年代	工作生活品質的定義
Delomotte 與 walker	1974	工作生活品質是工作者對有意義且滿意的工作，以及影響工作地位所參與決策之需要。
Seashore	1975	工作生活品質的範圍很廣，類似於個人在工作角色中的效能，是員工與管理者共同合作、制定決策、以及建立互信的過程，其目的在改善員工的工作環境，使員工不但能為企業付出更多的貢獻，亦能從企業獲得更多的利益。
Ahmed	1981	工作生活品質是涵概對工作各範疇的感受，包括經濟報酬與福利、安全感、工作環境的安全性與健康、組織與人際關係，以及在個人生活中的內在意義。
Davis	1981	工作生活品質是工作環境對人員的適合程度。
Delamotte 與 Takezawa	1984	工作生活品質是為維持經濟成長，而能提升員工滿足與生產力等重要因素之一連串新的勞工問題與相應對策。
Cummings 與 Huse	1985	工作生活品質是從人、工作和組織等三方面來思考，其具有關心員工福利與組織效率，及提高員工參與解決問題與決策等兩個重要因素。
Nirenberg	1986	工作生活品質是個人對於勞動與管理雙方的關係以及整體工作環境的主觀性評估。
R.S.M.Lau	2000	工作生活品質是提供工作場所舒適的環境，給予薪酬、工作安全、成長機會等，以支持及提昇工作滿足。

表 2.4 國內、外學者對工作生活品質之定義(續)

學 者	年 代	工作生活品質的定義
余朝權	1993	個人特質與工作環境互動下的產物，由影響個人需求重要與否的因素，以及能滿足該需求的因素決定之。
洪榮招	1993	對一從業人員而言，其生活品質在保障與機會的感受。
劉水抱	1995	從動態方面而言，是一種改革方案或策略；從靜態方面而言，是一種個人需求的滿足。
孫本初	1997	操作性定義將工作生活品質是經由計畫性的組織變遷干預技術以改善組織效能與個別成員的福祉，增進員工在工作場所自由的一種持續的、動態的過程，期望增進生產力與滿足感。

資料來源：引述自竇仁君（民 89）。

綜合以上之定義，本研究對工作生活品質的看法，工作生活品質的維繫及改善，對提升安全及滿足感、組織生產效能及人際關係，存有實質之意義與需求。

2.2.3 工作生活品質的構面

由前述工作生活品質定義中，可知工作生活品質的核心構面，至今仍是學者間爭論的焦點。目前學界在研究工作生活品質時，用以決定工作生活品質衡量構面的方式，大致可歸納為文獻探討、個人的觀察和實驗性研究等方式，提出相關標準量測工作生活品質（孫本初、王永大，1997）。

又研究學者對工作生活品質之相關敘述：余世銘（2008） 1.公平性 2.升遷發展 3.工作環境 4.工作內容 5.工作尊榮感 6.俸給福利 7.人際關係 8.工作與家庭休閒。龍李坤（2009） 1.升遷發展 2.同仁合作 3.領導風格 4.工作環境 5.工作性質 6.薪資福利 7.家庭休閒 8.交通影響。陳台堅（2007） 1.個人層面：工作自尊、成長發展、生活保障、家庭影響 2.工作層面：上司態度、工作環境、工作自主、工作內容 3.組織層面：升遷公平、薪資福利、人際關係、參與決策。方四明（2009）、王品璇（2009） 1.工作成長 2.升遷獎酬 3.人際互動 4.生活保障 5.參與機會。王品璇（2009）以私立大學行政人員為研究對象，研究結果顯示不同性別之大學行政人員，其在工作生活品質各層面無顯著差異，因此可推論不同性別之大學行政人員，在工作生活品質部分大致沒有差異。黃國倫（2008）不同年齡的海巡署機動查緝隊人員，對於「工作尊榮」、「升遷獎勵」、「工作環

境」、「工作生活品質」等因素及構面的知覺有顯著的差異，其中年齡較大的人員對於上述的因素的平均值高於年齡較小的人員。王品璇(2009)以私立大學行政人員為研究對象，研究結果顯示不同年齡之大學行政人員，其在工作成長、參與機會兩個構面有顯著差異存在。在工作成長部分，年齡較長者對於工作成長認同度較高；在參與機會部分，年齡較低者對於參與機會之認同度較低。(2008)發現不同服務年資的海巡署機動查緝隊人員，對於「工作尊榮」、「升遷獎勵」、「工作環境」、「工作生活品質」等因素及構面的知覺有顯著的差異，其中服務 26 年以上人員高於其他服務年資的人員。王品璇(2009)研究發現不同服務年資之大學行政人員在工作生活品質構面中的「工作成長」、「升遷獎酬」、「人際互動」、「生活保障」、「參與機會」五變項均有顯著差異存在。

以文獻探討而言，研究者根據過去相關文獻的研究結果，再依照自己的研究對象及研究性質，選擇或決定工作生活品質的衡量構面，加以命名，形成工作生活品質的衡量構面。採用此方法者如賴學仕(2001)之「志願服務人員工作生活品質之研究—以台北地區公立社教機構為對象」。但也有研究者與研究對象共同以德菲(Delphi)法，決定工作生活品質的衡量構面。其過程是研究者先從研究對象中挑選出具代表性的成員組成德菲樣本，經多次反覆討論與審核，決定出與工作生活品質有關

的概念，將所獲概念利用層級式叢集分析(Hierachical Clustering Analysis)，聚合成工作生活品質的建構，再將此建構轉換成問卷，針對大樣本進行施測，並利用因素分析法萃取出工作生活品質核心構面。採用此方法者如陳家聲與樊景立(2000)之「我國國人工作生活品質經驗之研究」。

本研究應用文獻探討，建構工作生活品質的核心構面。並以組織制度面的物質構面、組織制度面的精神構面及社群關係的構面合為工作生活品質之內涵(陳美志，2001)，並以此三個核心構面來設計本研究之問卷。

1.組織制度面的物質構面—指員工對於正式制度所提供物質性報償的滿意程度，包含薪資、福利、工作環境、工作安全與保障等四項(Taylor, 1978；孫沁光，2001；陳美志，2001)。

2.組織制度面的精神構面—指員工對組織制度所提供精神性報償的滿意程度，包含工作特性、訓練與發展的機會、升遷制度、員工參與決策及組織溝通等五項(Shamir & Salomon, 1985；孫沁光，2001；曹純瑛，1996)。

3.社群關係的構面—指員工對於組織所提供其在社群關係精神性報償的滿足程度，包含良好之同事關係、與上司的關係、與客戶的關係、和諧勞資關係、自尊、工作與家庭的關係等六項(Smith, 1994；洪慧玲，

1997；曹純瑛，1996)。

作者以上述構面為基礎，再依本研究對象為「飯店業從業人員」之工作特性、環境因素，加以修正、簡化後，再以工作環境，薪資、福利及工作保障，工作與家庭生活，社會關係與自我學習成長和人際關係等為本研究工作生活品質之核心變數。現在依各變數概要簡述如下：

1. 工作環境— 係指工作場所除重視安全衛生外，更是離家不遠、交通便利，讓員工不必承受交通勞頓顛簸之苦，樂於工作職場上發揮所長。
2. 薪資— 係指公司對員工在工作表現上的回饋，亦即所給予的基本待遇，達到合理且公平。
3. 福利— 薪資及津貼以外的報酬，包含保險、員工旅遊、病假、退休金和員工折扣等措施。
4. 工作保障— 係指確保工作者，不因內、外在環境因素之變遷，而失去現有工作外，更能確保其不被任意調動的權利。
5. 工作與家庭、社會關係— 期許員工工作和家庭生活協調平衡外，對任職的公司具有榮譽感，讓公司之營運不僅貢獻社會大眾，更在社會上樹立良好企業形象及品牌保證。
6. 自我學習成長與發展— 係指公司能指導員工妥善安排職業生涯規劃，除重視在職訓練和第二專長的培訓外，使員工發揮其專業技能與工作

經驗，學習新知能以符合成長之需。此外，提供公司經營成長訊息與方向，使員工有成長願景，並透過公開公平的升遷制度，使員工得以成長與發展。

7. 人際關係— 係指同仁間彼此坦承、信任、尊重、和睦相處，主管更以體諒、友善、輔導的心態，帶領部屬，上下齊心，共同營造溫馨的工作環境。

表 2.5 國外研究學者對工作生活品質之衡量構面

學者	工作生活品質構面
Kahn (1972)	1. 缺席率、離職率 2. 薪資 3. 工作內容 4. 工作情境、同事關係 5. 監督 6. 組織 7. 升遷管道 8. 工作表現

表2.5 國外研究學者對工作生活品質之衡量構面(續)

學 者	工作生活品質構面
Walton (1974)	<ol style="list-style-type: none"> 1.適當與公平的報酬 2.安全及健康的工作環境 3.具有能夠立即運用及發展個人能力的機會 4.有持續成長的機會及工作保障 5.組織中的社會關係 6.個人基本權利的保障，例如隱私權、言論自由、平等 7.工作與整體生活空間 8.組織的社會責任
Guest (1979)	<ol style="list-style-type: none"> 1.經濟上的福利和報酬 2.安全 3.工作情境 4.組織與人際關係 5.工作在個人生活上的真正意義
Stein (1983)	<ol style="list-style-type: none"> 1.自制或自主：指個人能影響工作環境的能力 2.被肯定與賞識：指個人在工作中的貢獻能被肯定、賞識的程度 3.歸屬感：指個人被視為某一社會單位的一份子，並能和這一社會單位分享目標和價值的程度 4.進步與發展：指個人從工作中所能獲得學習成長的程度，特別是內心所感受到的工作報酬，如挑戰性、成就感 5.外部酬賞：指個人從工作中所得到的實體獎勵，如薪資、地位及晉升

資料來源：本研究整理

表 2.6 國內研究學者對工作生活品質之衡量構面

學 者	工作生活品質構面
林靜黛 (1987)	<p>染整業工廠員工認為工作生活品質應涵蓋八個構面：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.工作內容：乃指自動化設備引進後，使個人工作內容隨之變化的程度 2.公司制度：主要包括績效衡量、各項工作範圍與方法的設定 3.人際關係 4.工作環境 5.福利 6.上司態度 7.個人學習與成長 8.家庭與工作關係
洪榮昭 (1993)	<p>將台灣地區工作生活品質區分為內在及外在領域：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.內在領域：包含收入與消費的平衡（如薪資、紅利）、勞動條件（如安全衛生及福利措施、工作參與和挑戰、同仁互動與溝通）、休閒生活、家庭生活 2.外在領域：包含醫療保健設施、教育文化設施、交通設施、家居及個人安全、生活環境（環保）、社會公平及保障。
陳彩 (1993)	<p>以高科技產業人員為研究對象、探討五個工作生活品質構面與工作滿足感、離職意願間的關聯性：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.工作條件 2.工作特性 3.組織活動 4.前程發展 5.社會關係

表 2.6 國內研究學者對工作生活品質之衡量構面(續 1)

學 者	工作生活品質構面
王永大 (1996)	<p>以我國稅務人員為研究對象，用因素分析法萃取出八項構面：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.人事公平性 2.工作和家庭 3.工作內容 4.工作環境 5.成長機會 6.人際關係 7.工作尊榮感 8.福利
陳台堅 (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1.個人層面：工作自尊、成長發展、生活保障、家庭影響 2.工作層面：上司態度、工作環境、工作自主、工作內容 3.組織層面：升遷公平、薪資福利、人際關係、參與決策。
黃國倫 (2008)	<p>不同年齡的海巡署機動查緝隊人員，對於「工作尊榮」、「升遷獎勵」、「工作環境」、「工作生活品質」等因素及構面的知覺有顯著的差異，其中年齡較大的人員對於上述的因素的平均值高於年齡較小的人員。</p>
余世銘 (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1.公平性 2.升遷發展 3.工作環境 4.工作內容 5.工作尊榮感 6.俸給福利 7.人際關係 8.工作與家庭休閒 <p>龍李坤 (2009)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.升遷發展 2.同仁合作 3.領導風格 4.工作環境 5.工作性質 6.薪資福利 7.家庭休閒 8.交通影響。

表 2.6 國內研究學者對工作生活品質之衡量構面(續 2)

學 者	工作生活品質構面
方四明、 王品璇 (2009)	1.工作成長 2.升遷獎酬 3.人際互動 4.生活保障5.參與機會。
王品璇 (2009)	<p>1.以私立大學行政人員為研究對象，研究結果顯示不同性別之大學行政人員，其在工作生活品質各層面無顯著差異，因此可推論不同性別之大學行政人員，在工作生活品質部分大致沒有差異。</p> <p>2.在工作成長部分，年齡較長者對於工作成長認同度較高；在參與機會部分，年齡較低者對於參與機會之認同度較低。</p> <p>3.以私立大學行政人員為研究對象，研究發現不同服務年資之大學行政人員在工作生活品質構面中的「工作成長」、「升遷獎酬」、「人際互動」、「生活保障」、「參與機會」五變項均有顯著差異存在。</p>
龍李坤 (2009)	1.升遷發展 2.同仁合作 3.領導風格 4.工作環境 5.工作性質 6.薪資福利 7.家庭休閒 8.交通影響。

資料來源：本研究整理

綜合以上文獻對工作生活品質之探討，影響工作生活品質的因素如性別、年齡、月薪、工作地點、婚姻、職務、教育程度、人格特質等在工作生活品質或工作生活品質知覺上有不同程度的差異或作用存在（陳孟修，1998；陳家聲、樊景立，2000；林瑩之，2002；王妙如、林宜君，

2009；王聖文，2010；李祐桓，2011；王聖文，2011）。其他層面若以工作生活品質的構面來看，可分為個人層面、組織層面及社會層面，而個人層面之影響因素與個人背景變項之因素相近。此處就不再敘述，僅就組織承諾及工作生活品質進行探討。

2.3 離職傾向

從相關文獻中發現：研究顯示個人背景變項如性別、生理健康因素、婚姻狀況、年齡、教育程度、月薪、職務（稱）、年資及子女數等，均為影響離職傾向之因素（蔣瑋琳，2005；徐輔潔，2006；孫譽璋，2008；王聖文，2010；吳昱禎，2010；張慧鈴，2010；蔡文玉，2011；劉宛真，2012）。工作價值觀與離職傾向呈現顯著負相關，工作尊榮感、成長機會及工作內容可有效預測員工之離職意圖；生涯規劃愈明確，離職傾向愈低；組織承諾與離職傾向呈現顯著負相關；工作滿足對離職傾向有顯著負向影響，工作壓力對於離職傾向有顯著正向影響；主管領導風格及工作生活滿意度呈現顯著負相關；組織認同越高，離職傾向越低；工作壓力感受越高離職傾向越明顯，工作壓力與部分個人背景變項可作為離職傾向之預測（王仲仁、陳殷哲，2016）。

員工是一家企業最重要的資產，員工有高度的工作士氣，工作效率自然會提高，但是，適度的離職率卻可以促進企業的新陳代謝，讓更有

創意的人力投注、創新的技術與多元化知識的投入，以使得企業能朝向更高的目標邁進。然而，當企業員工有過高的離職傾向時，員工的工作士氣會很低落，對公司的歸屬感也會降低，故如何能有效地做好離職管理對企業而言是很重要的課題。

2.3.1 離職傾向的意義

離職 (Turnover) 此一名詞較早是由 Rice、Hill 與 Trist (1950) 所提出，認為離職是一個社會過程，個人一旦進入組織之後，組織和個人的互動就會增加，如果此種組織和個人的互動沒有達到一個適當層次，就會造成個人離開組織的結果，離職行為因而出現 (滕青芬，民 76)。對離職傾向的國外學者看法，例如，Porter 與 Steers (1973) 表示離職傾向是當員工經歷了不滿足以後的下一個退縮行為。Miller & Katerberg (1979) 認為離職傾向乃是離開與尋找其它他工作機會傾向的總體表現或態度。Newman(1974)、Kraut(1975)、Mobley et al.(1978, 1979)、Micaels&Spector (1982) 等人卻都認為離職的最佳預測值是離職傾向。

2.3.2 離職的型態

有關於離職的型態，傳統上，學者將其歸納成兩大類 (Dalton, Todor, & Krack, 1982)：

1. 自願性離職

(1) 因組織因素而自願離職：這類因素如薪資、升遷、更佳的工作機會、與主管的關係、工作的挑戰性等。這類因素為可控制因素，是可以避免的離職。

(2) 因個人因素而自願離職：這類因素如健康關係、退休、遷居、婚姻等。這類因素為不可控制因素，是不可以避免的離職。

2. 非自願性離職：

非自願性離職是指組織對個人的主動解雇、開革或外力所導致的離職。近年來有些學者以這種傳統式對離職分類持反對意見 (Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982；曹萃翎, 1984)，認為尚需由組織功能性角度來界定離職，在自願性離職中應再區分為兩類：

(1) 非功能性：即個人想離職，但組織希望能慰留他，因為這類員工的流失將威脅了組織的效益。

(2) 功能性：個人想離職，而組織並不在乎，因為組織對其個人及工作績效的評估是不好的，留下來反而威脅了組織的效益。

根據Dalton等學者的研究，認為非功能性的自願性離職才是組織所應重視的。因為這類員工的流失將威脅了組織的效益，對組織具有負面影響。

3. 離職意圖

March與Simon (1958) 指出，一個人的經驗和對事務的期待，會影響其對該事務的態度，態度則是形成意圖的主因，有了意圖之後才會產生真正的行為。以離職行為而言，員工以往的工作經驗和他對工作的期待，會影響他的工作態度，然後才形成離職意圖，最後產生離職行為。但此推論的假設前提是在上述各階段中，概念或行為的形成，都是經過個人的理性選擇 (Doran et al., 1991)。又Mobley (1978)、Miller (1979) 兩位研究學者也認為離職意圖是衡量離職行為的最佳指標，當一個人離職意圖愈強時則離職行為愈可能發生。國內的研究者歐陽玲 (1994) 述所謂離職意圖 (Intent to Leave)，是指員工企圖離開其工作組織的傾向，這種行為傾向可直接引導真正的離職行為。

2.3.3 離職傾向的相關探討研究

1. 年齡層

Marsh 與 Mannari (1977) 兩位學者以 1033 位日本電子公司員工為樣本的研究中顯示，離職與年齡有負相關性。Parasuraman 與 Alutto (1984) 也以 217 位食品加工公司為樣本，在調查研究中也發現年齡越大越不會離職。又根據 Mayer 與 Allen (1984) 則的研究顯示年齡大的員工，可能因已擔任重要職務或已習於既有公司文化，因此較不易離職。而 Mobley

(1978)、John 與 Jeffery (1986)、余德成 (1992) 等的研究顯示認為隨著年齡的增加，離職傾向亦隨著降低，可能因年齡較高者其在外比較不容易找工作。從以上大部份的研究中得知，年齡和離職傾向呈負相關。但研究學者 Hellriegel 與 White (1973)、蔡淑娟 (1986) 等人也有發現無顯著的相關。

2. 年資

Porter et al. (1974)、Marsh 與 Mannari (1977)、Mobley et al. (1978)、Beehr (1979)、Mitchel (1981)、Arnold 與 Feldman (1982) 研究發現年資越大離職機會越低，年資與離職成負相關。國內學者余安邦 (1980)、滕青芬 (1987)、柯惠玲 (1989) 與許素梅 (1992) 研究顯示離職與服務年資呈現明顯負相關。

3. 性別面

Marsh 與 Mannari (1977) 兩位學者觀察日本製造業員工，發現女性員工比男性員工有較高的離職傾向，從國內許美玉 (1992)、黃文亮 (1998) 的研究也發現女性的離職傾向比男性高；但趙必孝 (1990)、Mangione (1973) 卻發現性別與離職並沒有顯著差異。

4. 婚姻狀況

Federico et al. (1976)、Marsh & Mannari (1977)、許士軍 (1977)、

潘宏源(1979),許美玉(1992)認為已婚者的離職傾向較未婚者低,這和已婚者須養家活口安定生活、維持生計有相關性;但根據黃台生(1980)、許素梅(1982)等人的研究結果卻發現已婚者離職的傾向高於未婚者。

5. 教育程度

Federico et al. (1976)以信貸部門女性員工為例,發現高教育程度者離職率較低;Federico et al (1976)、Marsh 與 Mannari (1977)、Mobley (1982)發現離職傾向與教育程度程度有負相關的存在,John & Jeffery (1986)、余德成(1992)認為教育程度與離職傾向呈正相關;而 Hellriegel & White (1973)認為教育程度和離職傾向無顯著相關。

6. 工作性質

謝宜峰(2000)認為百貨公司其工作性質的不同,其離職傾向呈顯著負相關。而曾倩玉(1994)在研究觀光旅館員工與離職傾向的關係,認為不同的工作性質,與離職傾向有顯著的差異。

7. 工作投入

Siegel & Ruh(1973),Blau & Boal(1989),Scott & McClellan(1990),Hafer & Moerer (1992)等學者認為工作投入和離職傾向有相關性,其工作投入較高的員工,其離職傾向比較低,亦工作投入與離職傾向是呈現

顯著的負相關的。林顯宗（1980）認為勞動條件及工作滿足和工作投入與離職意願有顯著的負相關，而個人在尋找其它工作的意圖則與離職意願呈正相關；黃文亮（1997）認為投入工作的程度、對工作專注性及對工作的抱負對報關行員工離職意願有顯著的負相關；一般而言，工作投入高者，其他的工作績效表現就越受到肯定，因而其離職傾向愈小。

8. 組織承諾

Mobely, Horner & Hollingsworth（1978），Price（1990）認為組織承諾比工作滿足更能影響員工的離職行為。

9. 工作滿足

郭文祥（1980），余安邦（1980），趙必孝（1990）一致認為工作滿足和離職傾向有強烈負相關。在 Parasuraman 與 Futrell（1983）針對銷售員的離職研究中，顯示工作滿足與離職傾向是呈負相關的；其中也發現從國外學者 Hom 與 Halin（1981）的研究得知工作本身、報酬、升遷、同事等因素與各留職意願有正相關；又從 John 與 Jeffery（1986）的研究中了解工作本身及上司及薪資等構面滿足跟離職有可靠的相關；企業碩士離職傾向的研究中認為離職傾向與滿足因素有關（蔡淑娟，1986）其依序包括工作本身、上司、升遷、接下來才是薪資。

第三章 研究方法與設計

3.1 研究架構

本研究之所以擬定觀光旅館業內部員工的個人背景屬性去探討員工對組織承諾與員工之工作生活品質兩項彼此之間的互相影響情形，乃是基於本研究之目的與在文獻探討中所尋獲的各項理論觀念及彼此間變數的關係，因此將研究架構擬定如下圖 3.1。

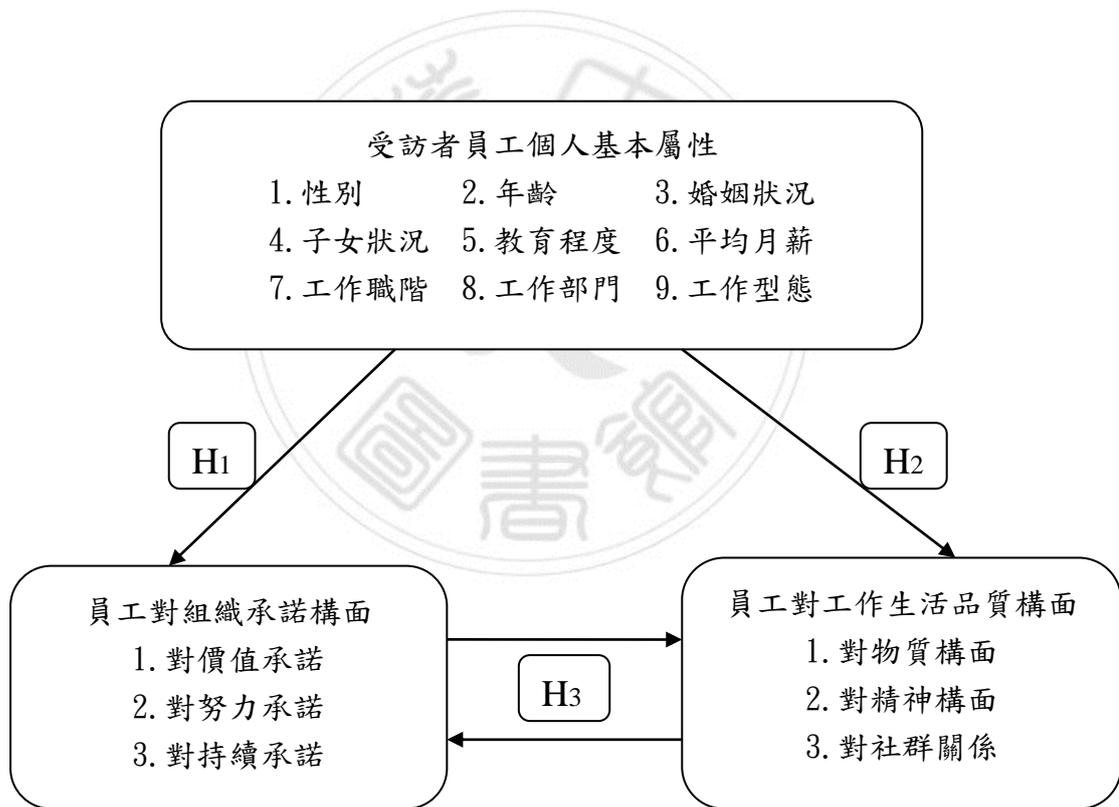


圖 3.1 研究架構圖

3.2 研究假設

依據本研究架構圖，其所顯示情形而呈現出三項之研究假設：

- 1.假設一 (H₁):假設受訪員工個人屬性對組織承諾具有顯著性之差異。
- 2.假設二(H₂):假設受訪者員工個人對工作生活品質具有顯著性之差異。
- 3.假設三 (H₃):假設受訪員工個人對組織承諾與員工個人之工作生活品質兩者間彼此有顯著性的相關。

3.3 研究過程

本研之究問卷於 2016 年 12 月 05 日起至 2017 年 3 月 10 日止，針對府城台南市區內之十大觀光飯店的內部員工進行發放問卷並贈予填寫者發放紀念品一份，問卷發放後，等候填寫完畢，問卷當日回收並逐一檢視每份問卷的填答狀況，檢視如有資料填寫不完整或填答內容矛盾與不明顯的問卷視為無效問卷並給予以廢除，回家後將有效之問卷進行編碼並運用 SPSS 18.0 版之統計套裝軟體進行登錄並做資料分析，總計發放數量為 520 份。共計回收問卷 487 份，有效問卷統計結果為 460 份，回收率為 93.6%。下列為各受訪者（各飯店內員工）問卷樣本發出問卷、回收問卷、有效問卷等分配情況如下表 3.1：

表 3.1 受訪者問卷樣本之分配表

飯店名稱	發出問卷	回收問卷	有效問卷
香格里拉台南遠東國際大酒店	70	68	65
台南台糖長榮酒店	70	66	61
台南晶英酒店	70	67	63
大億麗緻酒店	70	62	59
台南大飯店	50	48	46
台南桂田酒店	50	46	43
台南老爺行旅	40	38	36
國泰和逸飯店	40	36	34
台南大員皇冠假日酒店	30	26	24
台南富信大飯店	30	30	29
合 計	520	487	460

資料來源：本研究整理

3.4 研究工具

本研究之問卷係採用李克特五點量表作為研究測量工具，主要是在研究「飯店業之內部員工對組織承諾與員工對工作生活品質兩項構面，彼此之間的相關性研究」，本研究運用 SPSS 18.0 版之統計套裝軟體工具進行分析。共分為三大部分：第一部份「受訪員工個人基本資料屬性」，第二部份「員工對組織承諾構面」，第三部份「員工對工作生活品質構面」，詳細問卷內容敘述如下：

3.4.1 受訪者基本資料

- (1) 性別：分為男、女。
- (2) 年齡部分：主要分成20歲(未含)以下、20~30歲、30~40歲、40~50歲(未含)、50歲以上等五組選項。
- (3) 婚姻狀況：已婚、未婚。
- (4) 子女狀況：有子女、無子女與其他等三項。
- (5) 教育程度：國(初)中以下、高中(職)、專科、大學(學院)、研究所(含博士)以上。
- (6) 平均月薪：18,000元(未滿)以下、18,000~20,000元(未滿)、20,000~25,000元(未滿)、25,000~30,000元(未滿)、30,000~35,000元(未滿)、35,000~50,000元(未滿)、50,000元以上等7項選擇。
- (7) 職階：主要分為基層員工、幹部或主管級等兩大組。

(8) 工作職務部門：共分為房務部、客務部、餐飲部、育樂組、工程部、財務組、公共安全部、人力資源部、業務行銷部等九個部門選項。

(9) 工作型態：共分為輪班與非輪班（正常班）等兩大問項。

(10) 服務年資方面：分別為 1 年以下（未滿）、1 年~2 年（未滿）、2 年~3 年（未滿）、3 年~5 年（未滿）、5 年以上等五項選擇。

(11) 離職傾向：以「願意」與「不願意」為唯一選項。

3.4.2 員工對組織承諾構面

本研究之員工對組織承諾量表敘述，量表運用李克特（Likert）的五點量表為計分方式，從「非常不同意」、「不同意」、「尚可」、「同意」、「非常同意」等五種選項，讓填寫者勾選並依序分別給予 1 至 5 分。其員工對組織承諾構面量表內容題目設計選項共有 15 個題項，內容分別為「對價值承諾」、「對努力承諾」與「對持續承諾」等三大項。測量其 Cronbach's α 值（信度）為 0.76，效度為 0.79，顯示結果達到高信度區間。而勾選總分越高者，顯示受訪者（飯店業之內部員工）個人對組織的承諾較高，其各構面及題項如表 3.2 所示。

表 3.2 受訪者組織承諾問卷題項量表

構 題 面 號	內 容
價 值 承 諾	1 本人願意以一般標準的最大努力，將工作完成
	2 與朋友談到公司，本人會說公司是一個從事工作的好場所
	3 自己覺得對公司沒什麼情感（反向題）
	4 為了繼續留在公司，我願意接受公司各種不同性質的工作
	5 我個人的價值觀與公司的價值觀很相近
努 力 承 諾	6 跟他人談起從事觀光旅店(館)業時，我會覺得優越與驕傲
	7 若有同質性的觀光飯店，本人會選擇離開到別的公司（反向題）
	8 現有的工作，確實能充分展現自我的能力
	9 我很難容忍上班給自己的壓力，當有不快樂的事，都會讓本身有充分的理由想要離職（反向題）
	10 本人很高興當初選擇觀光旅館來就業服務
持 續 承 諾	11 本人覺得繼續留在公司內對本身沒有很大的意義（反向題）
	12 本人時常無法認同公司管理內部員工的方式（反向題）
	13 本人會很關切公司未來的發展方針
	14 我會覺得在相關產業中，自己公司是最好的
	15 對我來說當初投入觀光旅店(館)業工作，是錯誤的選擇（反向題）

資料來源：本研究整理

3.4.3 員工對工作生活品質之構面

本研究員工對工作生活品質題項量表也是採用李克特 (Likert) 的五點量表為計分方式，從「非常不同意」、「不同意」、「尚可」、「同意」、「非常同意」等五項供選擇，讓填受訪者勾選並依序給予 1 至 5 分。問卷設計總共有 18 題問項，並細分為三個層面問項供選擇勾選，內容分別針對員工之工作生活品質「物質方面」、「精神方面」、「社群關係方面」。測量其 Cronbach' s α 值 (信度) 為 0.81，效度為 0.83，顯示結果也達高信度區間。員工勾選得分數越高者，顯示受訪者 (飯店業之內部員工) 對本身所獲得的工作生活品質之感受度與認同度較佳，其各構面及題項如表 3.3 所示。

表 3.3 受訪者工作生活品質問卷題項量表

構 題 面 號	內 容
1	公司福利措施令人滿意
2	薪資制度令人感到公平
3	內部員工之工作環境舒適、整潔
4	公司有完善的消防安全設備
5	工作設備會汰舊換新
6	公司會對內部員工提供適當照顧
7	公司對內部員工有良好的升遷管道
8	公司定期會安排教育課程訓練
9	公司的工作職務具有挑戰性
10	工作職務有助於我成長
11	目前的工作職務對我有良好之前景
12	公司主管幹部會與內部員工共同討論工作目標及方向
13	公司的地理位子離家較近
14	個人能與公司的同事建立彼此良好友誼關係
15	內部同事之間會彼此主動協助幫忙
16	工作職務對我不會影響
17	公司可考驗自我的活動能力
18	工作能獲得滿足

資料來源：本研究整理

3.5 實證資料取得與分析方式

針對台南市區內之十大國際觀光飯店之內部員工進行發放問卷，以統計套裝軟體 SPSS 18.0 進行分析。本研究是運用描述性統計來呈現各個變項之分配情形，同時進一步運用推論性統計來探究受訪者（觀光旅館業之內部員工）的個人背景屬性對組織承諾與員工對工作生活品質兩者之間彼此相關的影響關係，其使用之統計方法如下：

1. 描述性統計分析（Descriptive Statistics Analysis）

本研究針對所取得之樣本（受訪者之基本資料）與受訪者的特性進行描述性統計分析，並且運用百分比與次數分配來透視樣本的資料結構狀況，並以平均數與標準差來得知與了解飯店業內之員工個人對組織承諾與員工個人對工作生活品質的觀點現況情形。

2. 獨立樣本 t 檢定與單因子變異數（one-way ANOVA）分析

運用獨立樣本 t 檢定來分析受訪者（員工）之性別、婚姻、員工個人之子女狀況、員工個人之工作職階、員工個人之工作型態等彼此變數間之差異情形，而本研究在單因子變異數分析（one-way ANOVA）方面，主要的是探討受訪者（員工個人）之年齡、受訪者（員工個人）之教育程度、受訪者（員工個人）之收入、受訪者（員工個人）之工作部門、受訪者（員工個人）之工作年資等員工個人對組織承諾與員工個人對工

作生活品質彼此間之相關差異，測量值結果顯示，當 F 值 $p < 0.05$ 時，即達顯著性的水準，最終再使用雪費法來進行比較分析。

3. 皮爾森積差相關 (Pearson Product-moment Correlation) 分析

最後運用皮爾森積差相關分析來得知受訪者 (觀光旅館業內部員工) 對組織承諾與受訪者 (員工) 對工作之生活品質兩項構面彼此間的相關程度敘述。



第四章 實證分析與結果討論

本章節根據研究架構、研究目的、文獻探討與數據分析方法等，依序將研究結果呈現並針對結果加以分析及討論大型觀光旅館業內部員工在組織承諾與工作生活品質的影響。在第一節部分為現況分析；第二節部分為不同背景變項對組織承諾與工作生活品質彼此之差異分析；而第三節組織承諾與工作生活品質兩者之相關分析與敘述。

4.1 員工的基本資料對組織承諾與工作生活品質分析

對此一研究問題，運用描述性統計的方法來敘述並說明，其包括次數分配、百分比與排序等，來分析觀光旅館業員工在組織承諾與工作生活品質之現況分析。

4.1.1 觀光旅館業員工個人背景現況結果分析

下表 4.1 為研究對象的員工個人的背景分佈情形，從表中統計數字可得知，下列結果顯示：

1. 在男、女性別方面

從本研究得知，從事觀光旅館業的員工，男生方面有 201 人，佔 43.7%，女生有 259 人，佔 56.3%。

2. 年齡層方面

員工以 21~30 歲最多 187 人，佔 40.7%，其次為 31~40 歲 136 人，

佔 29.6%，再其次為 20 歲（含）以下 91 人，佔 20%，41~50 歲有 30 人及 50 歲（含）以上佔 16 人，則各佔 6.5%及 3.2%。

3. 婚姻狀況方面

內部員工中，已婚者有 191 人，佔 41.5%而未婚者有 269 人佔 58.5%。

4. 是、否擁有子女狀況方面

顯示員工中有子女者有 197 人，佔 42.82%，無子女者為 263 人，佔 57.18%。

5. 員工之教育程度上

調查員工之學歷，以有大學（學院）學歷的有 172 人，佔 37.39%為最多，其次是高中（職）學歷者為 126 人，佔 27.39%；再者具專科學歷者的員工有 94 人，佔 20.43%；國（初）中以下或研究所學歷（含）以上的員工則各佔 62 人，13.47%及 6 人，1.32%。

6. 在平均月薪收入分配情形

以 25,001~30,000 元（滿）有 132 人，佔 28.69%為最多，其次為 20,001~25,000 元（滿）為 114 人，佔 24.78%；再其次為 18,000（含）（未滿）以下 79 人，佔 17.17%；而收入 30,001~35,000 元（滿）為 56 人，佔 12.17%；18,001~20,000 元（滿）為最多 37 人，佔 8.04%；收入 35,001~50,000 元者（滿）為 23 人，佔 5.02%；收入 50,001 元（含）以上者為 19 人，佔 4.13%。

7. 職階比例分配

調查顯示，屬基層員工者有 368 人，佔 80%，內部主要幹部或主管以上有 92 人，佔 20%。

8. 員工-工作部門分佈情形

表中顯示以房務部門的員工為最多 151 人，佔 32.82%；其次為餐飲部門 123 人，佔 26.73%；再其次為客務部 64 人，佔 13.91%；而育樂部有 35 人，佔 7.6%；財務部門有 22 人，佔 4.78%；業務行銷部門員工有 24 人，佔 5.21%；工程部門有 19 人，佔 4.13%；安全部有 14 人，佔 3.04%；人力資源部有 8 人，佔 1.78%。

9. 在工作型態比例上

有輪班者有 251 人，佔 54.57%，而非輪班（正常班）者為 209 人，佔 45.43%。

10. 在服務年資分配情況

以 1 年以下的員工為最多 116 人，佔 25.21%；其次為 1 年（含）~2 年有 102 人，佔 22.17%；再其次為 2 年（含）~3 年有 96 人，佔 20.86%；3 年（含）~5 年有 82 人，佔 17.82%；5 年（含）以上的員工有 64 人，佔 13.91%。

11. 問其員工是、否繼續再從事此工作

顯示有願意者有 298 人，佔 64.78%，沒有意願者有 162 人，佔 35.22%。

表 4.1 觀光旅館業員工之個人背景分佈情況摘要表

變 項 名 稱	人 數	百分比
性別	(1) 男	201 43.7
	(2) 女	259 56.3
年齡	(1) 20 歲 (含) 以下	91 20
	(2) 21~30 歲	187 40.7
	(3) 31~40 歲	136 29.6
	(4) 41~50 歲	30 6.5
	(5) 50 歲 (含) 以上	16 3.2
婚姻狀況	(1) 已婚	191 41.5
	(2) 未婚	269 58.5
子女狀況	(1) 有子女	197 35.44
	(2) 無子女	263 64.56
教育程度	(1) 國 (初) 中以下	62 13.47
	(2) 高中 (職)	126 27.39
	(3) 專科	94 20.43
	(4) 大學 (學院)	172 37.39
	(5) 研究所 (含) 以上	6 1.32
平均月薪	(1) 18,000 (未滿含) 以下	79 17.17
	(2) 18,001~20,000 元 (含)	37 8.04
	(3) 20,001~25,000 元 (含)	114 24.78
	(4) 25,001~30,000 元 (含)	132 28.69
	(5) 30,001~35,000 元 (含)	56 12.17
	(6) 35,001~50,000 元 (含)	23 5.02
	(7) 50,000 (含) 以上	19 4.13

表 4.1 觀光旅館業員工之個人背景分佈情況摘要表(續)

變 項 名 稱	人 數	百 分 比	
工作職階	(1) 基層觀光旅館業員工	368	80.0
	(2) 幹部或主管	92	20.0
工作部門	(1) 房務部	151	32.82
	(2) 餐飲部	123	26.73
	(3) 客務部	64	13.91
	(4) 育樂組	35	7.6
	(5) 工程部	19	4.13
	(6) 財務組	22	4.78
	(7) 業務行銷部	24	5.21
	(8) 公共安全部	14	3.04
	(9) 人力資源部	8	1.78
工作型態	(1) 輪班	251	54.57
	(2) 非輪班(正常班)	209	45.43
服務年資	(1) 1年以下	116	25.21
	(2) 1年(含)~2年	102	22.17
	(3) 2年(含)~3年	96	20.86
	(4) 3年(含)~5年	82	17.82
	(5) 5年(含)以上	64	13.91
是否繼續從事此工作	(1) 願意	298	64.78
	(2) 不願意	162	35.22

(N=460)

4.1.2 觀光旅館業員工對組織承諾現況結果分析

「組織承諾」構面也採用李克特的五點量表統計分方式，每題項最高為 5 分，最低為 1 分。從表 4.2 與表 4.3 中顯示，觀光旅館業之員工在組織承諾構面的各題項得分方面得知，在三個分量表的結果現況中，顯示都佔相當高，以努力承諾的平均表現為最高（平均數 3.31），依續為價值承諾（平均數 3.15）與總量表（平均數 3.12）及持續承諾（平均數 2.89）。而在選項題中的第 3 題：自己覺得對公司沒什麼情感（反向題提問）的得分為最高（平均數 4.34），選項題中，有三題的得分為最低（平均數 2.70），分別為第 11 題：本人覺得繼續留在公司內對本身沒有很大的意義（反向題提問）、第 13 題：本人會很關切公司未來的發展方針與第 14 題：我會覺得在相關產業中，自己公司是最好的。

表 4.2 觀光旅館業員工之組織承諾分量分析表

組織承諾	平均數	標準差	排序
價值承諾	3.15	.46	2
努力承諾	3.31	.59	1
持續承諾	2.89	.64	3
總量表	3.12	.42	

表 4.3 觀光旅館業員工之組織承諾題項分布情形

題目	非 常 不 同 意	不 同 意	尚 可	同 意	非 常 同 意	平 均 數	標 準 差	平 均 排 序
1 本人願意以一般標準的最大努力， 將工作完成	23	85	215	110	27	2.98	.90	8
2 與朋友談到公司，本人會說公司是 一個從事工作的好場所	23	85	215	110	27	2.98	.90	8
3 自己覺得對公司沒什麼情感（反向 題）	179	241	25	2	13	4.34	.72	1
4 為了繼續留在公司，我願意接受公 司各種不同性質的工作	27	86	218	102	27	3.02	.92	6
5 我個人的價值觀與公司的價值觀很 相近	26	87	217	106	24	3.02	.90	6
6 跟他人談起從事觀光旅店(館)業 時，我會覺得優越與驕傲	27	79	232	90	32	3.01	.92	7
7 若有同質性的觀光飯店，本人會選 擇離開到別的公司（反向題）	32	104	203	90	31	3.10	.97	3

表 4.3 觀光旅館業員工之組織承諾題項分布情形(續)

題目	非 常 不 同 意	不 同 意	尚 可 意	同 意	非 常 同 意	平 均 數	標 準 差	平 均 排 序
8 現有的工作，確實能充分展現自我的能力	27	73	234	91	35	2.98	.93	8
9 我很難容忍上班給自己的壓力，當有不快樂的事，都會讓本身有充分的理由想要離職（反向題）	35	73	238	82	32	3.05	.94	5
10 本人很高興當初選擇觀光旅館來就業服務	27	103	202	99	29	3.06	.95	4
11 本人覺得繼續留在公司內對本身沒有很大的意義（反向題）	25	43	186	170	36	2.70	.92	10
12 本人時常無法認同公司管理內部員工的方式（反向題）	19	66	252	95	28	2.95	.84	9
13 本人會很關切公司未來的發展方針	25	43	186	170	36	2.70	.92	10
14 我會覺得在相關產業中，自己公司是最好的	25	43	186	171	35	2.70	.92	10
15 對我來說當初投入觀光旅店(館)業工作，是錯誤的選擇（反向題）	202	149	98	2	9	4.25	.84	2

(N=460)

4.1.3 觀光旅館業員工對工作生活品質現況結果分析

本研究調查「觀光旅館業員工對工作生活品質現況之分析」，即採用李克特的五點量表計分方式，每題項最高為 5 分，最低 1 分。因此從表 4.4 和表 4.5 中顯示得知，觀光旅館業之員工對工作生活品質的物質關係（平均數 3.02）、精神關係（平均數 2.98）、社群關係（平均數 3.05）等現況是屬於中等程度（平均數 3.01）。在員工之工作生活品質的裡表中顯示，選項題以 1.公司福利措施令人滿意（平均數 3.19）的得分為最高，而最低分的選項題為 5.工作設備會汰舊換新（平均數為 2.88）。

表 4.4 觀光旅館業員工之工作生活品質分量分析表

工作生活品質	平均數	標準差	排序
物質關係	3.02	.64	2
精神關係	2.98	.65	3
社群關係	3.05	.63	1
總量表	3.01	.56	

表 4.5 觀光旅館業員工之工作生活品質題項分布情形

題目	非常 不同 意	不 同 意	尚 可	同 意	非 常 同 意	平 均 數	標 準 差	平 均 排 序
1 公司福利措施令人滿意	29	116	221	76	18	3.19	.90	1
2 薪資制度令人感到公平	36	132	196	82	14	3.18	1.30	2
3 內部員工之工作環境舒適、整潔	26	89	191	127	27	2.95	.96	9
4 公司有完善的消防安全設備	24	102	189	108	37	2.98	.96	5
5 工作設備會汰舊換新	24	71	196	131	38	2.88	.97	12
6 公司會對內部員工提供適當照顧	29	78	198	114	41	2.92	1.01	10
7 公司對內部員工有良好的升遷管道	26	75	242	104	13	2.99	.89	7
8 公司定期會安排教育課程訓練	24	94	192	118	32	2.96	.95	8
9 公司的工作職務具有挑戰性	24	101	205	92	38	3.01	.96	6
10 工作職務有助於我成長	29	96	193	116	26	3.02	.94	5
11 目前的工作職務對我有良好之前景	21	79	225	98	37	2.91	.94	11
12 公司主管幹部會與內部員工共同討論工作目標及方向	29	91	216	94	30	2.99	.95	7
13 公司的地理位子離家較近	54	93	148	89	76	3.14	1.25	3
14 個人能與公司的同事建立彼此良好友誼關係	28	96	202	103	31	3.06	.96	4
15 內部同事之間會彼此主動協助幫忙	32	94	203	101	30	3.01	.99	6
16 工作職務對我不會影響	42	87	192	106	33	3.02	1.02	5
17 公司可考驗自我的活動能力	28	101	202	93	36	3.02	.97	5
18 工作能獲得滿足	32	82	224	87	35	3.02	.95	5

(N=460)

4.2 不同背景變項對組織承諾與工作生活品質之差異分析

為瞭解不同背景變項對組織承諾與工作生活品質之彼此間的差異性，研究分別以獨立樣本 t 檢定 (t-test) 與單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 來檢測背景變項與組織承諾及工作生活品質，並運用雪費法 (scheffe method) 來進行事後比較。並對照研究問題二以及驗證假設二。

4.2.1 員工之組織承諾差異性分析

1 不同性別的員工在組織承諾之差異性檢定

表 4.6 以 t 檢定來對研究假設一驗證，進而瞭解不同性別之員工在組織承諾上的差異情形，結果得知，並沒有達顯著性差異。員工在整體組織承諾的得分，顯示女性平均數 3.13 高於男性 3.12。在持續承諾上的得分，女性的平均數 2.92 高於男性的平均數 2.85，而在努力承諾上的得分，男性平均數為 3.32 高於女性的平均數 3.30，又在價值承諾的得分上男、女性的平均相似。

資料分析後得知，不同性別員工的持續承諾、努力承諾、價值承諾三種構面與整體的組織承諾上都未達顯著性差異。

表 4.6 不同性別之員工在組織承諾 t 檢定分析表

因素	組別	人數	平均數	標準差	t 值
價值承諾	男性	201	3.15	.47	-.20
	女性	259	3.15	.45	
努力承諾	男性	201	3.32	.60	.41
	女性	259	3.30	.57	
持續承諾	男性	201	2.85	.64	-1.10
	女性	259	2.92	.63	
組織承諾	男性	201	3.12	.43	-.31
	女性	259	3.13	.41	

(N=460) * $p < .05$

2. 不同婚姻狀況的員工在組織承諾之差異性檢定

員工有、無婚姻之狀況在組織承諾的差異性檢定結果，如表 4.7 所示，在持續承諾 ($t=.02$, $p < .05$) 卻有達顯著性差異，而努力承諾 ($t=1.41$)、價值承諾 ($t=-.78$) 兩者上均未達顯著性差異。員工整體的組織承諾中顯示，已婚者與未婚者之員工平均數 3.12 為相同的，而在各構面中，持續承諾構面，已婚者的平均數為 2.89 高於未婚者的平均數 2.88。努力承諾構面，已婚者員工的平均數為 3.35 高於未婚者的 3.27。而價值承諾構面，未婚者平均數為 3.17 高於已婚者的 3.13。

從資料上得知，檢測是、否有無婚姻之結果，並不會影響觀光旅館

業員工的組織承諾。顯示結果，僅在持續承諾構面中，有達到顯著性之差異，已婚者高於未婚者。

表 4.7 有無婚姻之員工在組織承諾 t 檢定分析表

因素	組別	人數	平均數	標準差	t 值
價值承諾	已婚	191	3.13	.44	-.78
	未婚	269	3.17	.47	
努力承諾	已婚	191	3.35	.56	1.41
	未婚	269	3.27	.60	
持續承諾	已婚	191	2.89	.62	.02*
	未婚	269	2.88	.65	
組織承諾	已婚	191	3.12	.42	.13
	未婚	269	3.12	.43	

(N=460) * $p < .05$

3.是、否有無子女的員工在組織承諾之差異性檢定

表 4.7、表 4.8 顯示，有無子女觀光旅館業之員工在組織承諾的差異性檢定分析得知，在持續承諾構面 ($t=.18$)、努力承諾構面 ($t=.65$) 與價質承諾構面 ($t=-.65$) 這三個構面上，都未達顯著性差異。而員工在整體組織承諾 ($t=-.02$, $p < .05$) 中卻有顯著性的差異；有子女者與無子女者的員工平均數 3.12 為相同的，檢定在各項因素中的持續承諾構面：有子女

者的平均數為 2.89 高於無子女者的 2.88。而在努力承諾構面：有子女者之平均數為 3.33 高於無子女者的 3.29。又在價質承諾構面：無子女的員工平均數 3.16 高於有子女的員工 3.13。

從資料分析後得知，在持續承諾構面與努力承諾構面上結果為有子女者高於無子女者。

表 4.8 是否有無子女之員工在組織承諾 t 檢定分析表

因素	組別	人數	平均數	標準差	t 值
價值承諾	有子女	197	3.13	.45	-.64
	無子女	263	3.16	.47	
努力承諾	有子女	197	3.33	.57	.64
	無子女	263	3.29	.60	
持續承諾	有子女	197	2.89	.61	.18
	無子女	263	2.88	.66	
組織承諾	有子女	197	3.12	.43	-.02*
	無子女	263	3.12	.42	

(N=460) * $p < .05$

4. 不同職階上的員工在組織承諾之差異性檢定

表 4.9 所示，不同職階觀光旅館業之員工在工作生活品質的差異檢定，表中顯示得知，在價值承諾構面 ($t = -.01$, $p < .05$) 上有達到顯著性水準，

而持續承諾構面 ($t=.73$) 與努力承諾構面 ($t=-2.06$) 兩者均未達顯著性。又從表中結果顯示，在整體組織承諾上，幹部或主管之平均數 3.14 高於基層員工平均數 3.12，又對各項因素檢測的結果，在持續承諾構面，基層員工之平均數 2.90 卻高於幹部或主管平均數 2.84。努力承諾構面，幹部或主管之平均數為 3.42 高於基層員工的 3.28。而價質承諾構面，幹部或主管則與基層員工之兩者平均數 3.15 為相同的。

從資料分析得知，在整體組織承諾與努力承諾構面上，顯示幹部或主管是高於基層員工，而不同職階觀光旅館業之員工，僅在價值承諾構面上有達到顯著性的差異。

表 4.9 不同職階的員工在組織承諾之 t 檢定分析表

因素	組別	人數	平均數	標準差	t 值
價值承諾	基層員工	368	3.15	.45	-.01*
	幹部或主管	92	3.15	.51	
努力承諾	基層員工	368	3.28	.58	-2.06
	幹部或主管	92	3.42	.61	
持續承諾	基層員工	368	2.90	.63	.73
	幹部或主管	92	2.84	.64	
組織承諾	基層員工	368	3.12	.41	-.48
	幹部或主管	92	3.14	.46	

(N=460) * $p<.05$

5. 不同工作型態的員工在組織承諾之差異性檢定

檢定不同工作型態觀光旅館業之員工在組織承諾的差異性分析，表 4.10 顯示，在持續承諾構面 ($t=.71$)、努力承諾構面 ($t=1.19$)、價值承諾構面 ($t=.76$) 等三個構面上，都未達顯著性差異。在整體組織承諾上的表現，輪班者之平均數 3.14 為高於非輪班員工平均數 3.10，而在各項因素檢測的顯示結果，持續承諾構面顯現，輪班者之平均數 2.91 高於非輪班者的平均數 2.86。努力承諾構面上，輪班者之平均數 3.34 為高於非輪班者的平均數 3.27，而價值承諾構面，顯現輪班員工之平均數 3.17 高於非輪班員工 3.13。

資料分析後得知，在整個組織承諾都是輪班員工為高於非輪班員工。這顯示輪班者對組織承諾之整體上是較高於非輪班者。

表 4.10 不同工作型態的員工在組織承諾之 t 檢定分析表

因素	組別	人數	平均數	標準差	t 值
價值承諾	輪班	251	3.17	.47	.76
	非輪班	209	3.13	.44	
努力承諾	輪班	251	3.34	.61	1.19
	非輪班	209	3.27	.55	
持續承諾	輪班	251	2.91	.61	.71
	非輪班	209	2.86	.66	
組織承諾	輪班	251	3.14	.43	1.12
	非輪班	209	3.10	.41	

(N=460) * $p<.05$

6 不同年齡的員工在組織承諾之單因子變異數分析

依不同年齡觀光旅館業的員工對組織承諾單因子變異數分析，表 4.11 所示，得知，員工整體對組織承諾之平均數為 3.12，標準差為.42，整體上對組織承諾得分最高的為「50 歲以上」的員工，其平均數為 3.18，而在各構面中，持續承諾構面得分最高者為「50 歲以上」(平均數 2.99)，努力承諾構面得分最高為「41-50 歲」(平均數 3.43)，又價值承諾構面得分最高者為「50 歲以上」(平均數 3.25)。

檢定不同年齡的觀光旅館業員工對組織承諾的結果發現，顯示不同年齡層的觀光旅館業員工在持續承諾、努力承諾與價值承諾這三個構面上，沒有呈現顯著性差異。

表 4.11 不同年齡的員工在組織承諾之單因子變異數分析表

	組別	個數	平均數	標準差	變異數分析					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	p 值
價值承諾	1.20 歲(含)以下	91	3.25	.52	組間	1.70	4	.43	2.12	.08
	2.21-30 歲	187	3.10	.42	組內	91.25	455	.22		
	3.31~40 歲	136	3.12	.43	總和	93.02	459			
	4.41~50 歲	30	3.16	.54						
	5.50 歲(含)以上	16	3.25	.48						
	總和	460	3.15	.46						

表 4.11 不同年齡的員工在組織承諾之單因子變異數分析表(續)

	組別	個數	平均數	標準差	變異數分析					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	p 值
努力承諾	1. 20 歲 (含) 以下	91	3.30	.66	組間	1.29	4	.33	.98	.44
	2. 21-30 歲	187	3.25	.50	組內	150.11	455	.37		
	3. 31~40 歲	136	3.17	.60	總和	151.36	459			
	4. 41~50 歲	30	3.43	.67						
	5. 50 歲 (含) 以上	16	3.26	.57						
	總和	460	3.31	.58						
持續承諾	1. 20 歲 (含) 以下	91	2.85	.65	組間	.45	4	.11	.28	.90
	2. 21-30 歲	187	2.89	.65	組內	179.05	455	.44		
	3. 31~40 歲	136	2.89	.60	總和	179.35	459			
	4. 41~50 歲	30	2.85	.67						
	5. 50 歲 (含) 以上	16	2.99	.59						
	總和	460	2.89	.64						
組織承諾	1. 20 歲 (含) 以下	91	3.16	.44	組間	.44	4	.11	.65	.65
	2. 21-30 歲	187	3.08	.39	組內	77.44	455	.19		
	3. 31~40 歲	136	3.12	.41	總和	77.85	459			
	4. 41~50 歲	30	3.15	.49						
	5. 50 歲 (含) 以上	16	3.18	.47						
	總和	460	3.12	.42						

(N=460) * $p < .05$

7 不同教育程度的員工在組織承諾之單因子變異數分析

表 4.12 為不同教育程度觀光旅館業的員工對組織承諾之差異性檢定，由表中得知，在整體組織承諾上結果顯示以國（初）中以下之平均較高，持續承諾、努力承諾和價值承諾等三方構面也是以國（初）中較高，價值承諾構面上的得分上有達到顯著性的差異。又經雪費法進行事後檢定之後，在不同教育程度中為 $A > B > C$ 。

結果得知，在整體組織承諾以國（初）中的平均數為較高，不同教育程度觀光旅館業觀光旅館業員工在價值承諾的構面上是有顯著性差異的，又以經雪費法進行事後檢定結果，在不同教育程度中為 $A > B$ ， $B > C$ 。

表 4.12 不同教育程度的員工在組織承諾之單因子變異數分析表

	組別	個數	平均數	標準差	變異數分析					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	P 值
價值承諾	國（初）中以下	62	3.28	.53	組間	2.71	4	.67	3.42	.01*
	高中（職）	126	3.18	.45	組內	90.15	455	.22		事後
	專科	94	3.08	.45	總和	93.02	459			$A > B$
	大學（學院）	172	3.13	.42						$B > C$
	研究所（含）以上	6	2.75	.50						
	總和	460	3.13	.46						

表 4.12 不同教育程度的員工在組織承諾之單因子變異數分析表(續)

	組別	個數	平均數	標準差	變異數分析					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	p 值
努力承諾	國(初)中以下	62	3.44	.67	組間 組內 總和	1.31	4	.33	.99	.43
	高中(職)	126	3.30	.58		150.07	455	.37		
	專科	94	3.27	.55		151.36	459			
	大學(學院)	172	3.31	.55						
	研究所(含)以上	6	3.11	.71						
	總和	460	3.31	.58						
持續承諾	國(初)中以下	62	2.95	.64	組間 組內 總和	1.17	4	.29	.74	.58
	高中(職)	126	2.88	.66		178.25	455	.44		
	專科	94	2.91	.58		179.35	459			
	大學(學院)	172	2.87	.63						
	研究所(含)以上	6	2.54	.83						
	總和	460	2.89	.64						
組織承諾	國(初)中以下	62	3.24	.49	組間 組內 總和	1.62	4	.41	2.41	.05
	高中(職)	126	3.13	.40		76.16	455	.17		
	專科	94	3.08	.43		77.85	459			
	大學(學院)	172	3.11	.39						
	研究所(含)以上	6	2.79	.59						
	總和	460	3.12	.42						

(N=460) * $p < .05$

8. 不同工作部門的員工在組織承諾之單因子變異數分析

表 4.13 是不同工作部門觀光旅館業的員工在組織承諾之差異性分析，從表中得知，不同工作部門觀光旅館業的員工在持續承諾、努力承諾與價值承諾構面上的得分顯示均未達到顯著性的差異。而在各構面中皆都顯現以國（初）中以下的平均數較高。

資料顯示，不同工作部門觀光旅館業的員工在整體組織承諾、持續承諾、努力承諾、價值承諾是沒有顯著性差異的。

表 4.13 不同工作部門的員工對組織承諾之單因子變異數分析表

組別	個數	平均數	標準差	變異數分析						
				變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	P 值	
價值承諾	房務部	151	3.09	.44	組間	2.26	8	.28	1.39	.22
	餐飲部	123	3.23	.47	組內	90.74	451	.22		
	客務部	64	3.20	.47	總和	93.02	459			
	育樂組	35	3.13	.41						
	工程部	19	2.99	.31						
	財務組	22	3.21	.42						
	業務行銷部	24	3.22	.55						
	公共安全部	14	3.07	.59						
	人力資源部	8	2.98	.66						
	總和	460	3.15	.46						

表 4.13 不同工作部門的員工對組織承諾之單因子變異數分析表(續)

	組別	個數	平均數	標準差	變異數分析					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	P 值
努力承諾	房務部	151	3.26	.55	組間 組內 總和	2.67	8	.34	1.02	.45
	餐飲部	123	3.38	.60		148.73	451	.37		
	客務部	64	3.27	.69		151.36	459			
	育樂組	35	3.32	.50						
	工程部	19	3.10	.40						
	財務組	22	3.42	.51						
	業務行銷部	24	3.39	.61						
	公共安全部	14	3.26	.69						
	人力資源部	8	3.04	.98						
	總和	460	3.31	.58						
持續承諾	房務部	151	2.83	.64	組間 組內 總和	4.58	8	.57	1.48	.17
	餐飲部	123	2.97	.59		174.67	451	.44		
	客務部	64	2.96	.63		179.35	459			
	育樂組	35	2.77	.67						
	工程部	19	2.81	.63						
	財務組	22	3.06	.67						
	業務行銷部	24	2.75	.62						
	公共安全部	14	2.71	.67						
	人力資源部	8	3.24	.73						
	總和	460	2.89	.64						
組織承諾	房務部	151	3.07	.39	組間 組內 總和	2.07	8	.53	1.53	.15
	餐飲部	123	3.20	.43		75.75	451	.19		
	客務部	64	3.16	.43		77.85	459			
	育樂組	35	3.08	.37						
	工程部	19	2.97	.31						
	財務組	22	3.23	.44						
	業務行銷部	24	3.14	.45						
	公共安全部	14	3.02	.58						
	人力資源部	8	3.07	.71						
	總和	460	3.12	.42						

(N=460) * $p < .05$

9. 不同收入的員工在組織承諾之單因子變異數分析

檢測不同收入觀光旅館業的員工在組織承諾之差異分析，依表 4.14 所示，不同收入的觀光旅館業之員工在持續承諾、努力承諾、價值承諾構面上三者的得分上都沒達到顯著性差異。在持續承諾則以 20,001~25,000 元平均數較高，努力承諾構面以 35,001~50,000 元較高，價值承諾構面中以 18,000 元以下的平均數較高。

不同收入觀光旅館業的員工在整體組織承諾、持續承諾、努力承諾、價值承諾並無顯著性差異。

表 4.14 員工不同收入在組織承諾之單因子變異數分析表

組織承諾	組別	個數	平均數	標準差	變異數分析					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	p 值
價值承諾	18,000 元以下	37	3.24	.49	組間 組內 總和	1.78	6	.30	1.47	.20
	18,000~20,000 元	114	3.09	.48		91.22	453	.22		
	20,001~25,000 元	79	3.22	.43		94.40	459			
	25,001~30,000 元	132	3.09	.43						
	30,001~35,000 元	56	3.12	.44						
	35,001~50,000 元	23	3.18	.38						
	50,000 萬元以上	19	3.10	.56						
	總和	460	3.15	.46						

表 4.14 員工不同收入在組織承諾之單因子變異數分析表(續)

組織	組別	個數	平均數	標準差	變異數分析					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	P 值
努力承諾	18,000 元以下	37	3.28	.68	組間 組內 總和	3.26	6	.54	1.66	.14
	18,000~20,000 元	114	3.17	.56		148.02	453	.36		
	20,001~25,000 元	79	3.36	.54		151.36	459			
	25,001~30,000 元	132	3.37	.63						
	30,001~35,000 元	56	3.34	.44						
	35,001~50,000 元	23	3.49	.56						
	50,000 萬元以上	19	3.35	.58						
	總和	460	3.31	.58						
持續承諾	18,000 元以下	37	2.88	.66	組間 組內 總和	.52	6	.08	.21	.99
	18,000~20,000 元	114	2.87	.63		179.07	453	.45		
	20,001~25,000 元	79	2.92	.58		179.35	459			
	25,001~30,000 元	132	2.91	.70						
	30,001~35,000 元	56	2.90	.56						
	35,001~50,000 元	23	2.89	.59						
	50,000 萬元以上	19	2.74	.82						
	總和	460	2.89	.64						
組織承諾	18,000 元以下	37	3.13	.43	組間 組內 總和	.98	6	.16	.96	.48
	18,000~20,000 元	114	3.05	.43		76.90	453	.19		
	20,001~25,000 元	79	3.17	.38		79.01	459			
	25,001~30,000 元	132	3.11	.44						
	30,001~35,000 元	56	3.12	.38						
	35,001~50,000 元	23	3.18	.35						
	50,000 萬元以上	19	3.07	.56						
	總和	460	3.12	.42						

(N=460) * $p < .05$

10. 員工不同服務年資上在組織承諾之單因子變異數分析

表 4.15 為不同服務年資觀光旅館業的員工在組織承諾之差異性檢定分析，表中顯示，不同服務年資觀光旅館業的員工在持續承諾構面、努力承諾構面、價值承諾構面上，這三項構面的表現，都沒達到顯著性的差異。在持續承諾構面則以 3 年（含）~5 年的平均數較高。努力承諾構面顯示以 5 年（含）以上之平均數較高。而價值承諾構面以 1 年（含）以下之平均數較高。

由資料分析結果可知，不同服務年資的觀光旅館業員工的在整體上對組織承諾、持續承諾、努力承諾和價值承諾等四項是沒有顯著性差異的。

表 4.15 員工不同服務年資在組織承諾之單因子變異數分析表

	組別	個數	平均數	標準差	變異數分析					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	p 值
價值承諾	1 年以下	116	3.18	.48	組間	.26	4	.06	.32	.89
	1 年（含）~2 年	102	3.13	.48	組內	92.84	455	.22		
	2 年（含）~3 年	96	3.13	.45	總和	93.02	459			
	3 年（含）~5 年	82	3.17	.42						
	5 年（含）以上	64	3.14	.48						
	總和	460	3.15	.46						

表 4.15 員工不同服務年資在組織承諾之單因子變異數分析表(續)

組別	個數	平均數	標準差	變異數分析		自由 度	均方	F 值	p 值	
				變異 來源	離均差 平方和					
努力 承諾	1 年以下.	116	3.28	.63	組間	2.38	4	.59	1.81	.13
	1 年 (含) ~2 年	102	3.26	.52	組內	148.91	455	.37		
	2 年 (含) ~3 年	96	3.26	.59	總和	152.85	459			
	3 年 (含) ~5 年	82	3.30	.51						
	5 年 (含) 以上	64	3.49	.67						
	總和	460	3.31	.58						
	1 年以下.	116	2.90	.61	組間	2.38	4	.59	1.52	.20
持續 承諾	1 年 (含) ~2 年	102	2.82	.67	組內	176.92	455	.44		
	2 年 (含) ~3 年	96	2.85	.55	總和	179.35	459			
	3 年 (含) ~5 年	82	3.04	.68						
	5 年 (含) 以上	64	2.83	.65						
	總和	460	2.89	.64						
	1 年以下.	116	3.13	.43	組間	.49	4	.12	.72	.60
	組織 承諾	1 年 (含) ~2 年	102	3.08	.42	組內	77.39	455	.19	
2 年 (含) ~3 年		96	3.09	.40	總和	77.85	459			
3 年 (含) ~5 年		82	3.17	.40						
5 年 (含) 以上		64	3.15	.47						
總和		460	3.12	.42						

(N=460) * $p < .05$

11. 提問是、否繼續從事此份工作對組織承諾之 t 檢定分析

表 4.16 為員工是、否願意繼續從事飯店業的工作在組織承諾之差異檢定分析，表中得知，在整體的組織承諾 ($t=-0.6$)、努力承諾構面 ($t=.44$)、價值承諾構面 ($t=-.46$) 均未達到顯著性差異。而持續承諾構面 ($t=.04$, $p<.05$) 卻達顯著性差異。

表 4.16 是否願意繼續從事觀光旅館業員工的組織承諾 t 檢定分析表

因素	組別	人數	平均數	標準差	t 值
價值承諾	願意	298	3.14	.46	-.46
	不願意	162	3.17	.46	
努力承諾	願意	298	3.31	.61	.44
	不願意	162	3.29	.53	
持續承諾	願意	298	2.89	.64	.04*
	不願意	162	2.88	.63	
組織承諾	願意	298	3.12	.42	-.06
	不願意	162	3.12	.42	
(N=460)		* $p<.05$			

4.2.2 員工之工作生活品質差異性分析

1. 不同性別之員工

研究假設二以 t 檢定來檢測，進而瞭解不同性別之觀光旅館業員工在工作生活品質彼此差異情形，結果顯示如表 4.17。表中得知，在社群構面上 ($t=.30$)、精神構面上 ($t=1.00$)、物質構面上 ($t=.46$) 三個構面，並沒有顯著性差異。員工在工作生活品質中，男性平均數 3.02 高於女性 3.01，而在社群構面上、精神構面上男性的平均數也多高於女性的平均數。

由以下資料分析得知，結果顯示，性別在工作生活品質並無顯著差異。性別是不影響工作生活品質的。而在工作生活品質上男性是高於女性。

表 4.17 不同性別之員工 - 工作生活品質之 t 檢定分析表

因素	組別	人數	平均數	標準差	t 值
物質構面	男性	201	3.00	.64	-.46
	女性	259	3.03	.64	
精神構面	男性	201	3.01	.64	1.00
	女性	259	2.95	.65	
社群構面	男性	201	3.05	.60	.30
	女性	259	3.04	.65	
工作生活品質	男性	201	3.02	.57	.33
	女性	259	3.01	.56	

(N=460) * $p<.05$

2. 是否有無婚姻狀況的員工

有無婚姻狀況觀光旅館業的員工在工作生活品質之差異性檢定，如下表 4.18 所示，在社群構面上 ($t=.85$)、精神構面上 ($t=.63$)、物質構面上 ($t=-.64$) 三個構面，都沒有顯著性差異。檢測員工在整體工作生活品質的結果，顯示已婚者平均收 3.02 高於未婚者平均數 3.01，而在各項因素中，社群構面上：已婚者的平均數 3.07 也高於未婚者的 3.02，精神構面上：已婚者的平均數 3.00 高於未婚者的 2.96，又在物質構面顯示：未婚者平均數 3.03 高於已婚者 3.00。

由資料分析後得知，在社群構面、精神構面與物質構面上幾乎是已婚者高於未婚者。

表 4.18 有無婚姻之員工 - 工作生活品質之 t 檢定分析表

因素	組別	人數	平均數	標準差	t 值
物質構面	已婚	191	3.00	.59	-.64
	未婚	269	3.03	.68	
精神構面	已婚	191	3.00	.63	.63
	未婚	269	2.96	.66	
社群構面	已婚	191	3.07	.56	.85
	未婚	269	3.02	.68	
工作生活品質	已婚	191	3.02	.52	.32
	未婚	269	3.01	.60	

(N=460) * $p<.05$

3.是、否有無子女的員工

有無子女觀光旅館業的員工在工作生活品質之差異性檢定，如表 4.19 所示，得知，在社群構面 ($t=1.42$)、精神構面 ($t=1.22$)、物質構面 ($t=-.13$) 三個構面上，也都未達顯著差異。員工是、否有無子女，在整體工作生活品質中的表現顯示，有子女者平均數 3.04 高於無子女者平均數 2.99。檢測在各項因素中，社群構面上，有子女者的平均數 3.09 也多高於無子女者的 3.01。精神構面上，有子女者的平均數 3.02 也高於無子女者的 2.95。在物質構面，無子女者平均數 3.02 高於有子女者 3.01。

資料分析後得知，在社群構面上與精神構面上有子女者高於無子女者。得知，有子女者在工作生活品質之整體上都較高於無子女者。

表 4.19 有無子女之員工 - 工作生活品質之 t 檢定分析表

因素	組別	人數	平均數	標準差	t 值
物質構面	有子女	197	3.01	.59	-.13
	無子女	263	3.02	.67	
精神構面	有子女	197	3.02	.64	1.22
	無子女	263	2.95	.65	
社群構面	有子女	197	3.09	.61	1.42
	無子女	263	3.01	.66	
工作生活品質	有子女	197	3.04	.53	.94
	無子女	263	2.99	.58	

(N=460) * $p<.05$

4.不同職階上的員工在工作生活品質之差異性檢定分析

不同職階觀光旅館業的員工在工作生活品質之差異性檢定分析，表 4.20 得知，在社群構面上($t=.60$)、精神構面上($t=-.39$)、物質構面上($t=-.16$)三個構面上，都未達顯著性差異，不過整體工作生活品質是有達顯著差異的。在顯示整體工作生活品質中，幹部或主管以及基層員工之平均數 3.01 為相同的，而在各項因素中的社群構面上：基層員工平均數的 3.05 也高於幹部或主管的平均數 3.01。在精神構面上：幹部或主管平均數 3.00 也高於基層員工平均數 2.97。物質構面上：幹部或主管的平均數 3.03 是高於基層員工平均數 3.02。

分析得知，在精神構面上與物質構面上幹部或主管是高於基層員工。

表 4.20 不同職階之員工 - 工作生活品質之 t 檢定分析表

因素	組別	人數	平均數	標準差	t 值
物質構面	基層員工	368	3.02	.61	-.16
	幹部或主管	92	3.03	.72	
精神構面	基層員工	368	2.97	.65	-.39
	幹部或主管	92	3.00	.64	
社群構面	基層員工	368	3.05	.63	.60
	幹部或主管	92	3.01	.61	
工作生活品質	基層員工	368	3.01	.56	.01*
	幹部或主管	92	3.01	.58	

(N=460) * $p<.05$

5.不同工作型態的員工在工作生活品質之差異性檢定分析

員工的不同工作型態上在工作生活品質之差異檢定中得知，如表 4.21 所示，在社群構面上 ($t=1.12$)、精神構面上 ($t=-.23$)、物質構面上 ($t=.49$) 這三個構面上都沒有顯著性差異。員工在整體工作生活品質中，輪班者的平均數為 3.03 高於非輪班者的平均數 3.00。檢測在各項因素中，社群構上，輪班的員工平均數 3.08 高於非輪班的員工平均數 3.01。精神構面上，非輪班者的平均數 2.99 高於輪班者的平均數 2.97。物質構面上顯示，輪班者的平均數 3.03 高於非輪班 3.00。

由資料分析後顯示得知，在社群構面上與物質構面上都是輪班員工高於非輪班員工。

表 4.21 不同工作型態之員工-工作生活品質之 t 檢定分析表

因素	組別	人數	平均數	標準差	t 值
物質構面	輪班	251	3.03	.66	.49
	非輪班	209	3.00	.62	
精神構面	輪班	251	2.97	.70	-.23
	非輪班	209	2.99	.58	
社群構面	輪班	251	3.08	.63	1.12
	非輪班	209	3.01	.62	
工作生活品質	輪班	251	3.03	.59	.51
	非輪班	209	3.00	.53	

(N=460) * $p<.05$

6.不同年齡的員工在工作生活品質之差異性檢定分析

依不同年齡的觀光旅館業員工在工作生活品質之統計分析表 4.22 顯示得知，員工之整體工作生活品質的平均數為 3.01，標準差為.56，員工整體工作生活品質檢測顯示，得分最高的為 20 歲以下的員工，其平均數為 3.09。而在各構面中，社群構面上得分最高為「20 歲含以下」的員工（平均數 3.09）。精神構面上，得分最高為「50 歲含以上」的員工（平均數 3.09）。物質構面上，得分最高為為「20 歲含以下」的員工（平均數 3.12）。

檢測從不同年齡的觀光旅館業員工對工作生活品質的情形，結果顯示發現，不同年齡的員工在社群構面、精神構面和物質構面上，都未呈現顯著性差異。

表 4.22 不同年齡的員工 - 工作生活品質之單因子變異數分析表

工作生活品質	組別	個數	平均數	標準差	變異數分析					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	p 值
物質構面	1.20 歲 (含) 以下	91	3.12	.68	組間	.70	4	.36	.90	.48
	2.21-30 歲	187	3.01	.62	組內	139.16	455	.45		
	3.31~40 歲	136	2.96	.60	總和	139.78	459			
	4.41~50 歲	30	3.05	.71						
	5.50 歲 (含) 以上	16	2.98	.65						
	總和	460	3.02	.64						
精神構面	1.20 歲 (含) 以下	91	3.06	.68	組間	.70	4	.36	.86	.50
	2.21-30 歲	187	2.92	.60	組內	139.16	455	.45		
	3.31~40 歲	136	2.97	.63	總和	139.78	459			
	4.41~50 歲	30	2.96	.68						
	5.50 歲 (含) 以上	16	3.09	.83						
	總和	460	2.98	.65						

表 4.22 不同年齡的員工 - 工作生活品質之單因子變異數分析表(續)

工 作 生 活 品 質	組 別	個 數	平 均 數	標 準 差	變異數分析					
					變異 來源	離均差 平方和	自由 度	均 方	F 值	p 值
	1.20 歲 (含) 以 下	91	3.09	.73	組間	.70	4	.06	.16	.98
社 群 構 面	2.21-30 歲	187	3.03	.59	組內	139.16	455	.43		
	3.31~40 歲	136	3.03	.58	總和	139.78	459			
	4.41~50 歲	30	3.06	.71						
	5.50 歲 (含) 以 上	16	3.01	.57						
	總和	460	3.05	.63						
工 作 生 活 品 質	1.20 歲 (含) 以 下	91	3.09	.63	組間	.70	4	.17	.57	.70
	2.21-30 歲	187	2.99	.52	組內	139.16	455	.32		
	3.31~40 歲	136	2.99	.54	總和	139.78	459			
	4.41~50 歲	30	3.03	.63						
	5.50 歲 (含) 以 上	16	3.03	.59						
	總和	460	3.01	.56						

(N=460) * $p < .05$

7.不同教育程度的員工在工作生活品質之差異性檢定分析

不同教育程度的員工在工作生活品質之統計分析中得知，表 4.23 所顯示，員工在整體工作生活品質中的表現，以國（初）中以下學歷的平均數 3.08 較高，又社群構面、精神構面和物質構面上，構面顯示也是以國（初）中以下較高，精神構面有達到顯著性的差異。經雪費法進行事後檢定也發現，在不同教育程度為 $A > B > C$ 。

資料分析結果得知，檢測員工在整體工作生活品質上，以國（初）中以下之平均數 3.08 較高，國（初）中以下的人數佔 13.47%。

表 4.23 不同教育程度的員工 - 工作生活品質之單因子變異數分析表

組別	個數	平均數	標準差	變異來源	變異數分析				
					離均差平方和	自由度	均方	F 值	p 值
物質構面	國（初）中以下	62	3.05	.68	2.65	4	.66	1.70	.16
	高中（職）	126	2.93	.64	178.18	455	.44		
	專科	94	2.97	.65	180.91	459			
	大學（學院）	172	3.05	.61					
	研究所（含）以上	6	2.47	.64					
總和	460	3.02	.64						

表 4.23 不同教育程度的員工 - 工作生活品質之單因子變異數分析表

(續)

	組別	個數	平均數	標準差	變異數分析					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	p 值
精神構面	國(初)中以下	62	3.08	.75	組間	4.32	4	1.08	2.71	.03*
	高中(職)	126	3.04	.62	組內	180.74	455	.45		事後
	專科	94	2.93	.66	總和	185.31	459			A>B
	大學(學院)	172	2.88	.60						B>C
	研究所(含)以上	6	2.44	.49						
	總和	460	2.98	.65						
社群構面	國(初)中以下	62	3.11	.65	組間	2.15	4	.54	1.42	.23
	高中(職)	126	3.07	.64	組內	171.91	455	.43		
	專科	94	2.99	.57	總和	174.11	459			
	大學(學院)	172	3.07	.66						
	研究所(含)以上	6	2.59	.33						
	總和	460	3.04	.63						
工作生活品質	國(初)中以下	62	3.08	.61	組間	2.71	4	.68	2.25	.07
	高中(職)	126	3.05	.56	組內	136.95	455	.34		
	專科	94	2.96	.55	總和	139.78	459			
	大學(學院)	172	2.99	.55						
	研究所(含)以上	6	2.50	.44						
	總和	460	3.01	.56						

(N=460) * $p < .05$

8.不同工作部門的員工在工作生活品質之單因子變異數分析

依不同工作部門的員工在工作生活品質之單因子變異數分析顯示，表 4.24 所示得知，不同工作部門的員工在社群構面上、精神構面上、物質構面上顯示的得分都未達到顯著性的差異。員工在整體工作生活品質表現，是以餐飲部之平均數 3.10 較高，員工在社群構面上則是以業務行銷部之平均數 3.17 較高，精神構面上也是以餐飲部之平均數 3.10 較高，而物質構面上，是以餐飲部之平均數 3.15 較高。

結果可知，不同工作部門觀光旅館業的員工在整體工作生活品質以及社群構面、精神構面和物質構面都未達到顯著性水準。

表 4.24 不同工作部門的員工 - 工作生活品質之單因子變異數分析表

工作生活品質	組別	個數	平均數	標準差	變異數分析					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	p 值
物質構面	房務部	151	2.98	.59	組間 組內 總和	3.96	8	.50	1.26	.27
	餐飲部	123	3.15	.62		176.92	451	.44		
	客務部	64	3.04	.71		180.91	459			
	育樂組	35	2.97	.60						
	工程部	19	2.76	.42						
	財務組	22	2.93	.59						
	業務行銷部	24	2.98	.57						
	公共安全部	14	3.13	1.06						
	人力資源部	8	2.84	.87						
	總和	460	3.02	.64						

表 4.24 不同工作部門的員工 - 工作生活品質之單因子變異數分析表

(續)

工作	組別	個數	平均數	標準差	變異數分析					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	p 值
生活品質 精神構面	房務部	151	2.94	.59	組間	4.53	8	.57	1.41	.20
	餐飲部	123	3.10	.71	組內	180.70	451	.45		
	客務部	64	2.99	.66	總和	185.31	459			
	育樂組	35	2.93	.66						
	工程部	19	2.74	.65						
	財務組	22	3.11	.53						
	業務行銷部	24	2.99	.64						
	公共安全部	14	2.81	.68						
	人力資源部	8	2.64	.61						
	總和	460	2.98	.65						
社群 構面	房務部	151	3.04	.63	組間	1.27	8	.16	.42	.93
	餐飲部	123	3.06	.67	組內	173.07	451	.43		
	客務部	64	3.06	.66	總和	174.11	459			
	育樂組	35	3.01	.57						
	工程部	19	3.03	.44						
	財務組	22	3.07	.56						
	業務行銷部	24	3.17	.70						
	公共安全部	14	2.87	.66						
	人力資源部	8	2.81	.46						
	總和	460	3.05	.63						
工作 生活 品質	房務部	151	2.99	.52	組間	2.04	8	.25	.83	.60
	餐飲部	123	3.10	.58	組內	137.84	451	.35		
	客務部	64	3.03	.57	總和	139.78	459			
	育樂組	35	2.97	.57						
	工程部	19	2.84	.45						
	財務組	22	3.04	.51						
	業務行銷部	24	3.05	.56						
	公共安全部	14	2.94	.71						
	人力資源部	8	2.76	.65						

總和

460 3.01 .56

(N=460) * $p < .05$



9.不同收入的員工在工作生活品質之單因子變異數分析

檢測分析不同收入觀光旅館業的員工在工作生活品質之差異顯示，從表 4.25 得知，不同收入的員工在整體工作生活品質上、精神構面上都無顯著性的差異。社群構面上是以 20,001~25,000 元之平均數較高。而在整體工作生活品質、精神構面、物質構面上皆是 35,001~50,000 元之平均數較高。

分析結果可知，顯示不同收入觀光旅館業的員工在整體工作生活品質、精神構面上皆為無顯著性差異的。

表 4.25 不同收入的員工 - 工作生活品質之單因子變異數分析表

工作生活品質	組別	個數	平均數	標準差	變異數分析					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	p 值
物質構面	18,000 元以下	37	3.08	.67	組間	2.51	6	.47	1.18	.34
	18,000~20,000 元	114	3.00	.70	組內	177.79	453	.44		
	20,001~25,000 元	79	3.09	.59	總和	180.91	459			
	25,001~30,000 元	132	2.95	.61						
	30,001~35,000 元	56	2.96	.54						
	35,001~50,000 元	23	3.15	.57						
	50,000 萬元以上	19	2.76	.72						
	總和	460	3.02	.64						

表 4.25 不同收入的員工 - 工作生活品質之單因子變異數分析表(續)

工作	組	個	平 標		變異數分析						
			均	準	變異	離均	自由	均	F	p	
	別	數	數	差	來源	平方	度	方	值	值	
生活 品質 精神 構面	18,000 元以下	37	3.08	.69	組間 組內 總和	3.01	6	.51	1.2 5	.29	
	18,000~20,000 元	114	2.87	.75		182.2	453	.45			
	20,001~25,000 元	79	3.05	.61		8	185.3	459			
	25,001~30,000 元	132	2.94	.63		1					
	30,001~35,000 元	56	2.99	.55							
	35,001~50,000 元	23	3.09	.59							
	50,000 萬元以上	19	2.82	.72							
	總和	460	2.98	.66							
社群 構面	18,000 元以下	37	3.07	.73	組間 組內 總和	4.06	6	.68	1.8 1	.10	
	18,000~20,000 元	114	3.00	.59		169.8	453	.43			
	20,001~25,000 元	79	3.16	.64		9	174.1	459			
	25,001~30,000 元	132	3.03	.60		1					
	30,001~35,000 元	56	3.01	.54							
	35,001~50,000 元	23	3.12	.60							
	50,000 萬元以上	19	2.64	.42							
	總和	460	3.05	.63							
工作 生活 品質	18,000 元以下	37	3.07	.62	組間 組內 總和	2.82	6	.47	1.5 6	.17	
	18,000~20,000 元	114	2.96	.57		136.9	453	.34			
	20,001~25,000 元	79	3.10	.57		0	139.4	459			
	25,001~30,000 元	132	2.97	.56		5					
	30,001~35,000 元	56	2.99	.43							
	35,001~50,000 元	23	3.12	.51							
	50,000 萬元以上	19	2.74	.54							
	總和	460	3.01	.56							

(N=460) * $p < .05$

10.不同服務年資的員工在工作生活品質之單因子變異數分析

表 4.26 顯示，不同服務年資觀光旅館業的員工在工作生活品質之差異，表中得知，不同服務年資觀光旅館業的員工在精神構面上、整體工作生活品質上均未達到顯著性的差異。檢測在社群構面上是以 1 年(含)~2 年之平均數 3.11 為較高，而在整體工作生活品質、精神構面和物質構面上皆是 5 年(含)以上之平均數較高。

由以下資料分析可知，不同服務年資觀光旅館業的員工在精神構面上和整體工作生活品質上是皆無顯著性差異的。

表 4.26 不同服務年資的員工 - 工作生活品質單因子變異數分析表

工作生活品質	組別	個數	平均數	標準差	變異數分析					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	p 值
物質構面	1 年以下	116	3.08	.69	組間	.99	4	.60	1.52	.20
	1 年(含)~2 年	102	3.00	.64	組內總和	184.42	455	.44		
	2 年(含)~3 年	96	2.96	.59		185.31	459			
	3 年(含)~5 年	82	2.91	.50						
	5 年(含)以上	64	3.14	.73						
	總和	460	3.02	.64						

表 4.26 不同服務年資的員工 - 工作生活品質單因子變異數分析表(續)

工作	組別	個數	平均數	標準差	變異數分析					
					變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F 值	p 值
生活品質 精神構面	1 年以下.	116	2.99	.71	組間	.99	4	.24	.61	.68
	1 年 (含) ~2 年	102	2.99	.67	組內總和	184.42	455	.46		
	2 年 (含) ~3 年	96	2.92	.63		187.14	459			
	3 年 (含) ~5 年	82	2.95	.59						
	5 年 (含) 以上	64	3.07	.60						
	總和	460	2.98	.65						
社群構面	1 年以下.	116	3.10	.69	組間	2.32	4	.58	1.53	.20
	1 年 (含) ~2 年	102	3.11	.65	組內總和	171.73	455	.43		
	2 年 (含) ~3 年	96	3.01	.57		174.11	459			
	3 年 (含) ~5 年	82	2.91	.51						
	5 年 (含) 以上	64	3.06	.65						
	總和	460	3.05	.63						
工作生活品質	1 年以下.	116	3.06	.63	組間	1.47	4	.37	1.20	.33
	1 年 (含) ~2 年	102	3.03	.57	組內總和	138.32	455	.34		
	2 年 (含) ~3 年	96	2.96	.53		139.78	459			
	3 年 (含) ~5 年	82	2.92	.47						
	5 年 (含) 以上	64	3.09	.57						
	總和	460	3.01	.56						

(N=460) * $p < .05$

11.是、否願意繼續從事此份工作的員工在工作生活品質之 t 檢定

表 4.27 所示，觀光旅館業員工在工作生活品質之差異檢定結果，從表中得知，在物質構面上 ($t=1.35$)、精神構面上 ($t=-.32$) 和社群構面上 ($t=.15$) 三個構面之工作生活品質都皆無顯著性差異。

表 4.27 是否願意繼續－觀光旅館業員工在工作生活品質之 t 檢定分析表

因素	組別	人數	平均數	標準差	t 值
物質構面	願意	298	3.04	.65	1.35
	不願意	162	2.96	.61	
精神構面	願意	298	2.97	.62	-.32
	不願意	162	2.99	.70	
社群構面	願意	298	3.05	.62	.15
	不願意	162	3.04	.64	
工作生活品質	願意	298	3.02	.56	.45
	不願意	162	3.00	.57	

($N=460$) * $p<.05$

4.3 組織承諾與工作生活品質之相關分析

本章節檢測主要目的是在瞭解觀光旅館業員工對組織承諾與工作生活品質的相關情形，以皮爾森積差相關分析並加以探討。

表 4.28 觀光旅館業員工 - 組織承諾與工作生活品質之相關分析表

	價值承諾	努力承諾	持續承諾	整體組織承諾
物質構面	.63**	.59**	.20	.59**
精神構面	.60**	.59**	.18	.59**
社群構面	.56**	.54**	.10	.53**
整體工作生活品質	.66**	.65**	.18	.65**

(N=460) * $p < .01$

表 4.28 所示，觀光旅館業員工對組織承諾與工作生活品質兩者彼此之間的相關具有顯著性的水準 ($r=.65$, $p < .01$)，顯現觀光旅館業員工對組織承諾與工作生活品質是有顯著性的正相關。而組織承諾和工作生活品質的各項因素中，其相關係數介於.18 至.65 之間，呈現中度相關。所以，結果顯示，研究假設是可獲得驗證的，觀光旅館業員工的工作生活品質對觀光旅館業員工之組織認同則具有正向的關係存在。

4.4 研究假設驗證整理

研究假設經過統計實證分析後，結果如表 4.29 所示。

表 4.29 研究假設驗證表

研究假設	研究結果
H1：假設受訪員工個人屬性對組織承諾具有顯著性之差異。	部分成立
H2：假設受訪者員工個人對工作生活品質具有顯著性之差異。	部分成立
H3：假設受訪員工個人對組織承諾與員工個人之工作生活品質兩者間彼此有顯著性的相關。	成立

資料來源：本研究整理



第五章 結論與建議

綜合以上所述，本研究以大台南地區的觀光旅店為研究目標主軸，其目的在於瞭解觀光旅館業的內部員工對組織承諾與工作生活品質兩構面間之影響程度並探究員工對組織承諾及工作生活品質彼此間的關係。本文根據以上之研究的結果並提出以下的結論與建議，結論如下：

5.1 結論

5.1.1 員工對組織承諾與工作生活品質的現況分析敘述

經分析員工的社經背景後得知，從事觀光旅館業的性別以女性居多，男性較少，顯示旅館服務業較適合女性，檢測年齡層大多為 21~30 歲，員工的婚姻狀況方面多為未婚，從表得知，此行業以年輕族居多且無子女者高於有子女者，教育程度方面則以有大學（學院）學歷的 172 人，佔 37.39% 為最多，同時也顯示從事觀光旅館業的員工個人在學歷上也已經普遍提升，月收入方面則介於以 25,001~30,000 元（滿）之間，有 132 人，佔 28.69% 為最多，相較之前的薪資也是微升，工作年資以 1 年以下的員工為最多，職階比例方面也以房務部員工居多其次是餐飲部等基層人員，需輪班的員工也占多數，且大多數員工多願意繼續從事此份工作。依表推估，此工作可能比它種行業，所付出的體力較少。

5.1.2 員工對組織承諾與工作生活品質現況分析

從旅館業員工對組織承諾構面的各題項現況得知，在量表中得分之情形看出，總量表的平均數為 3.12，以努力承諾的平均分數為最高，其次是價值承諾和持續承諾，員工對組織承諾議題，是屬於中等的情形。

有無婚姻在整體員工對組織承諾中的表現是有達顯著性差異的，而努力承諾與持續承諾上是以有子女者高於無子女者居多；至於婚姻方面並不會影響旅館業員工對組織的承諾。檢測後僅在持續承諾的構面上有達顯著性差異，已婚員工高於未婚員工，依此可推論，已婚員工為了要維持家庭生計與養兒育女之因素，會持續的工作，因要有一份穩定的收入，以負擔家庭與本身的各項支出。

在不同職階的旅館業員工對組織承諾構面分析上，僅有價值承諾構面達顯著性差異，又從量表得知，其努力承諾方面是以幹部或主管的職階高於基層員工。而主管的特質與職務就是發揮自己的領導專業與組織的能力，促使其所屬的基層員工能透過幹部或主管的領導經驗，把最好的服務品質呈現給消費顧客。

員工在不同教育程度上對於整體的組織承諾方面，以國(初)中以下學歷的員工平均較高，而價值承諾的構面上也達到顯著性的差異。又運用雪費法進行事後檢定結果，在不同教育程度上為 $A > B > C$ ，得知，教育

程度低者，對組織承諾較高。

5.1.3 不同社經背景員工對工作生活品質的現況與差異分析

旅館業員工在工作生活品質方面的現況顯示也為中等程度（總平均數 3.01）。而員工的工作生活品質裡表中，其社群構面在分量表上較高，且性別、年齡、婚姻、子女、工作部門、工作型態、收入及年資等，並無顯著性，得知這旅館業員工在工作生活品質上是一致的。

不同職階的觀光旅館業員工在工作生活品質之分析上，其整個工作生活品質量表是有達顯著差異的，而在精神構面上與物質構面上是以幹部或主管的職階高於基層員工。顯示幹部主管的職責就是在改善員工的工作環境、關心員工福利與組織效率、維持經濟報酬成長、並可提升員工滿足與生產力等，讓員工對企業有所貢獻，亦可從中獲得更多的利益。

不同教育程度的觀光旅館業員工在整體工作生活品質上，是以國(初)中以下平均數 3.08 較高，而精神構面有達到顯著的差異。又運用雪費法進行事後檢定結果發現，在不同教育程度上為 $A > B > C$ ，得知，這些整理或打掃的員工多為長者，對於工作生活品質之要求，也以受教育低者比受教育高者較容易滿足。

5.1.4 員工對組織承諾與工作生活品質兩者彼此之間的相關性分析敘述

旅館業員工對組織承諾和工作生活品質之分析結果具有顯著性的正相關，可知員工對工作生活品質的感覺程度愈高時，其對組織的信賴感也就越好，同時也會產生生命共同體的一致性觀念，並把本身工作當成第一要事，與他自身榮譽相關，這亦會影響到公司的業績優劣與成敗。

5.2 建議

5.2.1 對業者之建議

- (1) 從事飯店業之員工是一種勞力付出的工作，流動率頗高，若業者能提供對員工適當的休閒活與優惠福利，並改善內部的工作生活品質的話，相信可降低員工的流動率，以提高員工對工作上的滿足感，同時亦會降低培訓新人之成本與人力流動的不確定性。建議飯店業者應利用小月份多提供員工輪流旅遊，多讓員工彼此間有增進感情與了解之機會，平常也要安排員工學習成長之課程以增進知識，例如：國際禮儀及多國語言的教育學習、降低客訴事件處理及溝通技巧、專業術語及多元職能訓練等，其不僅能增進員工對自我的肯定，同時員工素質及服務品質之水準也會提升。
- (2) 旅館業者應在各部門建立標準的服務流程 (SOP)，其讓消費者在接

受服務時，能享受到優質的親切服務，另一方面，給員工在自己的職責內，應有所依循，如此一來，幹部或主管在領導統御與管理上也較能事半功倍。

- (3) 飯店業之員工在工作特性方面包含個人情緒、勞務分擔以及輪班制度等原因，往往會造成員工自我時間被奪取與不確定性的拖延，因此，飯店業的員工常淪為「情緒勞務者」，壓力方面也會造成工作上的不滿足。本人在此建議，飯店業可從排班方式加以改善，例如運用把員工的放假天數拉長、工作職務整併、時間集中等方式操作，這樣便可使員工有較多的時間可以從事戶外休閒活動並降低“員工在工作時間上的不滿足”所造成之影響。至於輪大夜班及兩頭班的員工，給予較高的輪班津貼補助，這會使輪班員工很樂意的接受制度，並在自己的工作職責上努力持續工作。

5.2.2 後續建議研究

- (1) 本研究僅以大台南地區的觀光旅館為研究對象，對於研究結果可能會有些差異，在理論上或許有失偏頗。除了以問卷調查的方式外，還可運用個案的研究法及田野訪談法進行更深入的研究與探討。建議，後續研究者，可擴大其研究範圍來進行樣本收集與實證研究。

- (2) 此次的問卷設計也許欠缺周延，或者反映出太多局部性問題。本人建議問卷應可事先進行預測，並諮詢旅館內員工或專家之看法與意見，隨時修改問卷相關內容，文字與題意促進其精準度。
- (3) 最後建議後續學者之研究，可考慮從員工對組織承諾的職位升遷制度與工作生活品質之高低方面，是、否會影響員工離職傾向著手，並進一步探討變項間彼此的因果關係，提供給旅館業經營上的幫助與參考。



參考文獻

中文部分

1. 丁虹 (民 76)。企業文化與組織承諾之關係研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文，台北市。
2. 王米玲 (民 92)。組織的生活型態與離職傾向的關係—以國內航空公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
3. 王同傑 (民 85)。組織公民行為與組織效能關係之研究--以中資定期航運業為例，國立海洋大學航運管理學系碩士論文，基隆市。
4. 王明珠 (民 105)。國小教職員工工作生活品質與工作績效之關聯分析—以嘉義縣為例，南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班碩士論文，嘉義縣。
5. 王伸仁、陳殷哲 (民 105)。新進短線領隊人員工作生活品質與離職傾向之關聯性研究，國立新竹教育大學人力資源與數位學習科技研究所，島嶼觀光研究，9(1)，73-90。
6. 王永大 (民 85)。公部門工作生活品質之研究，國立政治大學公共行政研究所碩士論文，台北市。
7. 王奕升 (民 90)。基隆廣播電台組織遠景與組織承諾關係之研究，私立銘傳大學傳播管理研究所碩士論文，台北市。

8. 毛筱艷 (民 91)。 員工離職經驗與組織承諾之關係探討，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文，台北市。
9. 白木三秀 (民 80)。 1990 年代人力資源發展實用策略，國際研討會論文集，頁 40-54。
10. 朴英培 (民 77)。 工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文，台北市。
11. 交通部觀光局 (民 104)。 中華民國觀光年報。
12. 沈哲生 (民 92)， 組織變革工作再設計下員工工作特性、工作生活品質與工作投入關係之研究—以台電公司電力調度自動化為例，國立中正大學勞工研究所碩士論文，嘉義縣。
13. 余朝權 (民 82)。 人性管理，台北：長程出版社。
14. 吳清山 (民 103)。 學校行政 (第七版)。臺北市：心理。
15. 吳勉勤 (民 96)。 旅館管理—理論與實務，台北：揚智文化事業股份有限公司。
16. 吳靜吉、潘養源、丁興祥 (民 69)。 內外控取向與工作滿足及績效之間關係，台北：國立政治大學學報。
17. 李如淑 (民 94)。 人格特質、旅遊動機與旅遊滿意度之相關研究—以大陸及日本來台旅客為例—，國立臺灣師範大學人類發展與家庭

學系碩士論文，台北市。

18. 李彥廷 (民 86)。工作生活品質對服務品質與組織公民行為影響之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，嘉義縣。
19. 李建慧 (民 91)。工作生活品質與組織承諾、組織公民行為關聯性之研究—以國產實業建設股份有限公司為例，中原大學企業管理研究所碩士論文，桃園市。
20. 李德治、劉銀讚、洪麗美、毛格民 (民 105)。薪資滿意與工作壓力對組織氣候、組織承諾對離職傾向之交乘調節研究，弘光學報，(78)，223-252。
21. 林桐銘 (民 88)。誘因系統滿意程度對承諾變項及組織公民行為影響之研究—以高屏地區汽車修護廠為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
22. 林俊傑 (民 97)。組織承諾的理論與相關研究之探討，學校行政月刊，(51)，35-53。
23. 林淑姬 (民 81)。薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行為之研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文，台北市。
24. 林靜黛 (民 76)。自動化對工廠員工工作生活品質影響之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，台北市。

25. 洪榮昭 (民 81)。 台灣地區工作生活品質調查研究，台北：行政院勞委會。
26. 洪榮昭 (民 82)。 八十一年度台灣地區工作價值觀與工作生活品質調查，研考雙月刊，17(1)。
27. 張嘉娟 (民 93)。 員工內部行銷知覺、企業文化差異知覺與組織承諾之關聯性研究—以集團企業子公司員工為研究對象，中原大學企業管理研究所碩士論文，桃園市。
28. 陳台堅 (民 96)。 輪班人員工作生活品質、組織承諾與工作績效關係之研究—以台灣電力公司火力發電廠為例，國立成功大學高階管理碩士論文，台南市。
29. 陳家聲、樊景立 (民 89)。 我國國人工作生活品質經驗之研究，管理評論，19 (1)，31-79。
30. 陳彩 (民 83)。 工作生活品質、工作滿足與離職意願關聯性研究—以高科技產業專業人員為例，國立交通大學管理科學研究所碩士論文，新竹市。
31. 陳嘉陽 (民101)。 教育概論。台中市：教甄策略研究中心。
32. 黃文賢 (民80)， 基層員工工作生活品質之研究，私立中原大學企業管理研究所碩士論文，桃園市。

33. 黃婉菁 (民91)。從工作生活品質、工作壓力觀點探討社會工作者對專業生涯承諾之相關研究，高雄醫學大學行為科學研究所碩士論文，高雄市。
34. 黃建翔、吳清山 (民102)。國民中學教師專業發展、專業承諾與教學效能關係之研究—以 TEPS 資料庫為例。師資培育與教師專業發展期刊，6 (2)，117— 140 。
35. 黃國隆 (民75)。中學教師的組織承諾與專業承諾之研究，國立政治大學報，53，5583。
36. 葉善生 (民105)。組織變革、角色壓力、組織承諾與工作績效關係之研究—以某空軍基地為例，南華大學企業管理學系管理科學碩士班碩士論文，嘉義縣。
37. 詹凱婷 (民95)。休閒阻礙、休閒活動類型與參與頻率及工作滿足之關係—以台中地區飯店女性員工為例，亞洲大學休閒與遊憩管理研究所碩士論文，台中市。
38. 廖怡婉 (民91)。輪班對工作生活品質滿意度影響之研究—以A公司飛機修護人員為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，桃園市。
39. 諸承明 (民87)。績效評估系統的影響因素與實施成效之研究—以台

灣地區大型企業組織為實證對象，台北：行政院國科會專題研究計畫報告。

40. 龍李坤（民98）。工作生活品質、工作壓力與工作績效關係之研究—以海軍軍士官為例，國立海洋科技大學航運管理研究所碩士論文，基隆市。
41. 竇仁君（民89）。私立大學校院教師之工作生活品質，義守大學管理科學研究所碩士論文，高雄市。



英文部分

1. Ahamed, N. (1981). Quality of Work Life : A Need for Understand. Indian Management, 20(11), 29-33.
2. Becker, H. S.(1960).Notes on the Concept of Commitment, American Journal of Sociology, 66(1), 32– 40. doi: 10.1086/222820
3. Cummings, T. G. & Huse, E. F. (1985). Organization Development and Change. St. Paul, Minnesota : West Publishing Company, 202.
4. Davis, L. (1981), The Quality of Working Life, vols.1 &2, New York : The Free Press.
5. Drucker, P. F. (2009) ◦ The effective executive (R. L. Chi, Tran.). Taipei, Taiwan : Yuan-Liou. (Original publication year : 2006)
6. Efraty, D. & Sirgy, M. J.(1990), The Effects of Quality of Work Life(QWL)on Employee Behavioral Responses, Social Indicators Research, 22(1), 31-47.
7. El Akremi, A., Colaianni, G., Portoghese, I., Galletta, M., & Battistelli, A. (2014). Howorganizational support impacts affectivecommitment and turnover among Italiannurses : a multilevel mediation model. TheInternational Journal of Human Resource Management, 25(9), 1185-1207.
8. Graham, J.W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. Employee Responsibilities and Rights Journal, 4(4), 249 - 270 doi: 10.1007/BF01385031

9. Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover : update, moderator tests, and research implications for the next millennium. Journal of Management, 26(3),463-488.
10. Hoy, E. K. & Miskel, C. G. (2013). Educational Administration. Theory, Research and Practice (9th ed.). New York, NY : McGraw-Hill.
11. Hoy, W., & Miskel, C. (2012). Educational administration : Theory, research and practice (9th ed). Boston, MA : McGraw-Hill.
12. Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, 17(4), 555. doi: 10.2307/2393833
13. Katz, D. & R. L. Kahn (1978). The social Psychology of Organizations , .NY : Wiley, Inc, 2nd.
14. Levine, M.F. (1983). Self-developed Quality of Working Life Measures, Proceedings of the 43rd annual meeting of the Academy of Management .pp.216-220.
15. Magid, I., & Sidney, R. (1994). An Examination of the Antecedents of Turnover Propensity of Engineers : An Integrated Model. Journal of Engineering and Technology Management, June.
16. Nachmias, D. (1988), The Quality of Work Life in the Federal Bureaucracy : Conceptualization and Measurement, The American Review of Public Administration, 18(2), 165 – 173. doi:

10.1177/027507408801800205

17. Organ, D.W. (1988), Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome. Lexington, Massachusetts : Lexington Books.
18. Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, 59, 603-609.
19. Robert ,H.G. (1979). Quality of Work Life-Learning from Tarrytown, Harvard Business Review, July, August, pp.28-39.
20. Steers, R. M. (1977).Antecedents and outcomes of organizational commitment, Administrative Science Quarterly, 22(1), 46. doi: 10.2307/2391745
21. Schuler,R.S. (1987).Personnel and Human Resource Management(3rd), Taipei : Haw-Tai.
22. Thatcher, J. B., Stepina, L. P., & Boyle, R. J. (2003). Turnover of Information Technology Workers : Examining Empirically theInfluence of Attitudes, Job Characteristics,and External Markets. Journal of Management In formation Systems, 19(3), 231-261.
23. Van Maele, D., & Van Houtte, M. (2012). The role of teacher and faculty trust informing teachers´ job satisfaction : Do years of experience make a difference? Teaching and Teacher eduxation, 28(6), 879-889.
24. Walton, R. E. (1975).Criteria for Quality of Working Life. In Davis, L.E. & Cherna, A.B.ends.The Quality of Working Life, vol.1, Problems, Prospects and the State of the Art, New York : The Free Press.

25. Whyte, W. H. (1956).The Organizational Man, New York : Simon and Schuster.
26. Williams, L. J., & Anderson, S. E., (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, Journal of Management, 17(3), 601 – 617



附錄

附錄一

問 卷

編號_____

各位飯店業員工同仁您好：

我是南華大學的研究生，此次的研究主題內容是：飯店業的員工對組織承諾、工作生活品質等相關議題。本研究的問卷需業界內各位員工同仁寶貴的意見，此問卷是採用不計名方式進行並填寫，所有的資料取得後，僅供學術性的研究參考使用且不對外公開，請放心填答。期盼業界同仁的您，能在百忙中撥空填寫。您的寶貴樣本來源，將會是小弟此次研究成功的重要因素關鍵，小弟我；在此非常謝謝您的熱心協助與指教。最後

敬祝

工作愉快順利 身體健康

南華大學旅遊管理學系旅遊管理研究所

指導教授：趙家民、林倩綺 博士

研究生：楊裕仁 敬上

一、個人基本資料

1. 性別：男 女
2. 您的年齡：20 歲未滿以下 20~25 歲未滿 25~30 歲未滿 30~35 歲未滿
35~40 歲未滿 40~45 歲未滿 45~50 歲未滿 50~55 歲未滿
55~60 歲未滿 60 歲以上
3. 婚姻狀況：已婚 未婚 其他
4. 子女狀況：有 無
5. 教育程度：國小（含）以下 國（初）中 高中（職）
專科 大學 研究所（含）以上
6. 平均月薪：18,000 元未滿以下 18,000~20,000元未滿
20,000~25,000元未滿 25,000~30,000元未滿
30,000~35,000元未滿 40,000~50,000元未滿 50,000以上
7. 職階（層）：基層員工 幹部或主管
8. 主要職務部門：房務部 餐飲部 客務部 育樂組 工程部
財務組 業務行銷部 公共安全部 人力資源部
9. 職務型態：輪班 非輪班（正常班）
10. 工作年資：1年以下 1年~2年未滿 2年~3年未滿 3年~5年未滿 5年以上

*請續 下一頁問題

二、員工對組織承諾構面 (請依您個人之意見，在適當的□中打✓)

非常
同意

同
意

尚
可

不
同
意

非常
不同意

-
1. 本人願意以一般標準的最大努力，將工作完成
2. 與朋友談到公司，本人會說公司是一個從事工作的好場所
3. 自己覺得對公司沒什麼情感
4. 為了繼續留在公司，我願意接受公司各種不同性質的工作
5. 我個人的價值觀與公司的價值觀很相近
-
6. 跟他人談起從事觀光旅店(館)業時，我會覺得優越與驕傲
7. 若有同質性的觀光飯店，本人會選擇離開到別的公司
8. 現有的工作，確實能充分展現自我的能力
9. 我很難容忍上班給自己的壓力，當有不快樂的事，都會讓
 本身有充分的理由想要離職
10. 本人很高興當初選擇觀光旅館來就業服務
-
11. 本人覺得繼續留在公司內對本身沒有很大的意義
12. 本人時常無法認同公司管理內部員工的方式
13. 本人會很關切公司未來的發展方針
14. 我會覺得在相關產業中，自己公司是最好的
15. 對我來說當初投入觀光旅店(館)業工作，是錯誤的選擇
-

*請續 下一頁問題

三、員工的工作生活品質構面 (請您依個人意見，在適當的□中打✓)

	非 常 同 意	同 意	尚 可	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 公司福利措施令人滿意	<input type="checkbox"/>				
2. 薪資制度令人感到公平	<input type="checkbox"/>				
3. 內部員工之工作環境舒適、整潔	<input type="checkbox"/>				
4. 公司有完善的消防安全設備	<input type="checkbox"/>				
5. 工作設備會汰舊換新	<input type="checkbox"/>				
6. 公司會對內部員工提供適當照顧	<input type="checkbox"/>				
7. 公司對內部員工有良好的升遷管道	<input type="checkbox"/>				
8. 公司定期會安排教育課程訓練	<input type="checkbox"/>				
9. 公司的工作職務具有挑戰性	<input type="checkbox"/>				
10. 工作職務有助於我成長	<input type="checkbox"/>				
11. 目前的工作職務對我有良好之前景	<input type="checkbox"/>				
12. 公司主管幹部會與內部員工共同討論工作目標及方向	<input type="checkbox"/>				
13. 公司的地理位子離家較近	<input type="checkbox"/>				
14. 個人能與公司的同事建立彼此良好友誼關係	<input type="checkbox"/>				
15. 內部同事之間會彼此主動協助幫忙	<input type="checkbox"/>				
16. 工作職務對我不會影響	<input type="checkbox"/>				
17. 公司可考驗自我的活動能力	<input type="checkbox"/>				
18. 工作能獲得滿足	<input type="checkbox"/>				

四、目前個人的狀況與感受 (請您在適當的□中打✓)

1. 請問您 可有意願繼續從事這份工作

非常願意 願意 沒意見 不願意 非常不願意

本問卷至此結束，感謝您的耐心填答，謝謝！

