

南華大學企業管理系管理科學碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

影響組織內員工創造力因素研究—以部門別為干擾變數

THE STUDY OF THE INFLUENTIAL FACTORS OF ORGANIZATIONAL STAFFS

CREATIVITY—DIFFERENT DEPARTMENT AS INTERVENING VARIABLE

指導教授：李建中 博士

莊鎧溫 博士

ADVISOR : CHIEN-CHUNG LEE Ph.D.

KAI-WEN CHUANG Ph.D.

研究生：萬家騏

GRADUATE STUDENT : CHIA-CHI WAN

中 華 民 國 1 0 1 年 1 月

南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

碩 士 學 位 論 文

影響組織內員工創造力因素研究—以部門別為干擾變數

研究生： 萬家騏

經考試合格特此證明

口試委員： 紀信光

李建中

李德輝

指導教授： 李建中

系主任： 陳中獎

口試日期：中華民國 100 年 12 月 27 日

誌謝

本論文能順利完成，首先要感謝恩師李建中博士與莊鎧溫博士，尤其李建中博士在論文寫作過程中，就近於台北不辭辛勞督促學生，並給予悉心的指導與幫助；同時也要感謝黃德舜博士及紀信光博士給予精闢的見解與指正，使論文更加嚴謹與完整。

能在一個充滿靜謐又極富學風的校園裡再度學習，是讓我感到最快樂的一件事。個人雖因公務繁忙，致延遲了一年半始完成論文撰寫，期間班長龔錦章同學不時問安督促，高育栓同學則在資料統計分析上不斷提供指導，而論文口試時曹興邦同學自台北一路陪同往返、徐金龍同學就近於嘉義提供相關協助。至此，我 97 級碩專班終於全員畢業。一路走來，要感謝的人還有很多，非常感謝有你們的支持鼓勵與協助。

最後，謹將本文獻給我摯愛的雙親：萬礎先生與陳春女士，感謝你們給我的教導與犧牲以成就今日的我，另外我親愛的太太—袁慶儀，無論在就學或論文撰寫期間，無怨的照顧家庭與 2 個女兒，使我能無後顧之憂全心向學；我都將秉持著感恩的信念，將所學運用於日後工作上，以回報你們給我的恩惠。親愛的爸媽及太太，你們辛苦了！謝謝你們！我愛你們！

萬家騏 謹誌於

私立南華大學企業管理系管理科學碩士班

民國 101 年 1 月

南華大學企業管理系管理科學碩士班

100學年度第1學期碩士論文摘要

論文題目：影響組織內員工創造力因素研究—以部門別為干擾變數

研究生：萬家騏

指導教授：李建中 博士

莊鎧溫 博士

論文摘要內容：

各類組織在面對全球環境的快速變遷，常要求員工學習新知識，以利產品、服務與作業流程的更新，即提升員工創造力以為因應之道，然而如何提升員工創造力，則為其人資部門（HR）當務之急；而大部分組織的人資部門所規劃的教育訓練計畫含配套措施，並未考慮到部門間的差異性，大大降低計畫的效益。

本研究以工作能力，工作動機及人際關係為構面，並以部門別為干擾變數，企圖找出部門間的需求及改善措施構面上的差異，提供人資部門規劃教育訓練計畫的參考；本研究結果發現工作能力，工作動機及人際關係對員工創造力具顯著影響，部門間對工作能力，工作動機，人際關係的需求面及改善措施亦具有顯著差異，人資部門可依本研究所得，依部門間的差異，提供不同教育訓練計畫並落實訓練內容與宗旨，有效提升改善措施俾提高資源使用效率。

關鍵詞：創造力、工作能力、工作動機、人際關係

Title of Thesis : The Study of the Influential Factors of Organizational Staffs

Creativity—Different Department as Intervening Variable

Department : Master Program in Management Sciences, Department of
Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : January 2011

Degree Conferred : M.B.A

Name of Student : Chia-Chi Wan

Advisor : Chien-Chung Lee Ph.D.

Kai-Wen Chuang Ph.D.

Abstract

All manner of organization face the fast changes of the global environments. It will require employees to acquire new knowledge in order to renew products, services and operation procedures, but then we can raise employees' creativity to deal with the situation. However, how to intensify employee's creativity just front burner for the HR department. But, most organization's HR departments are considered non diverse departments that plan training courses and supporting measures. It will seriously reduce the training plan's beneficial result.

This study uses the job capability, work motivation, human relationship for constructs, and different departments as intervening variable. We attempt to find out something different about departments of demand and improvement measures, to provide HR department reference to planning training courses. The studied results found out the hypothesis constructs had illustrious effect on employee's creativity capabilities, and different departments for different constructs and improvement measures also had illustrious difference. HR department will depend on the study results to provide different courses for different departments. It will be practicable about contents and purpose of training courses, and use efficacious

improvement measures to enhance available resources efficiency.

**Keywords : Creativity, Job Capability, Work Motivation, Human
Relationship**

目錄

| | |
|-----------------------|-----|
| 中文摘要..... | i |
| 英文摘要..... | ii |
| 目錄..... | iv |
| 表目錄..... | vii |
| 圖目錄..... | x |
| 第一章 緒論..... | 1 |
| 1.1 研究背景與動機..... | 1 |
| 1.2 研究目的與假設..... | 2 |
| 1.3 研究流程..... | 3 |
| 1.4 研究範圍與限制..... | 3 |
| 第二章 文獻探討..... | 4 |
| 2.1 工作能力之理論與相關研究..... | 4 |
| 2.1.1 工作能力的定義..... | 4 |
| 2.1.2 工作能力之相關研究..... | 5 |
| 2.1.3 小結..... | 6 |
| 2.2 工作動機之理論與相關研究..... | 7 |
| 2.2.1 工作動機的定義..... | 7 |
| 2.2.2 動機理論的發展..... | 7 |
| 2.2.3 小結..... | 9 |
| 2.3 人際關係之理論與相關研究..... | 9 |
| 2.3.1 人際關係的定義..... | 9 |
| 2.3.2 人際關係之相關研究..... | 10 |

| | |
|------------------------------------|----|
| 2.3.3 小結..... | 12 |
| 2.4 創造力之理論與相關研究..... | 12 |
| 2.4.1 創造力的定義..... | 12 |
| 2.4.2 創造力之相關研究..... | 13 |
| 第三章 研究方法..... | 15 |
| 3.1 研究架構..... | 15 |
| 3.2 研究相關變項與假設說明..... | 16 |
| 3.2.1 研究變項之內容說明..... | 16 |
| 3.2.2 研究假設..... | 18 |
| 3.3 研究對象及抽樣..... | 18 |
| 3.4 研究工具..... | 19 |
| 3.4.1 問卷初稿之編擬..... | 19 |
| 3.4.2 預試之實施與分析..... | 25 |
| 3.4.3 正式問卷..... | 26 |
| 3.5 資料處理與分析方法..... | 26 |
| 3.5.1 實施程序..... | 26 |
| 3.5.2 資料處理..... | 27 |
| 第四章 資料分析..... | 29 |
| 4.1 人口背景資料之分析..... | 29 |
| 4.2 主成份分析..... | 35 |
| 4.3 相關分析..... | 39 |
| 4.4 迴歸分析..... | 41 |
| 4.4.1 工作能力、工作動機、人際關係對於創造力間的影響..... | 42 |

| | |
|--|----|
| 4.4.2 員工創造力相關因素（工作能力、工作動機、人際關係）之 改善措施是否有效及在不同部門間是否具有共同與差異性 | 45 |
| 第五章 結論與建議..... | 50 |
| 5.1 結論..... | 50 |
| 5.1.1 研究假設檢定..... | 50 |
| 5.1.2 部門間對教育訓練的差異性..... | 56 |
| 5.2 實務建議..... | 60 |
| 5.2.1 需求面關鍵因素部分..... | 61 |
| 5.2.2 改善措施部分..... | 62 |
| 5.3 未來研究的建議..... | 64 |
| 參考文獻..... | 66 |
| 中文部分..... | 66 |
| 英文部分..... | 68 |
| 附錄一 農會適用問卷..... | 70 |
| 附錄二 電信公司適用問卷..... | 74 |
| 個人簡歷..... | 78 |

表目錄

| | |
|---|----|
| 表 2.1 工作能力相關文獻彙整表..... | 6 |
| 表 2.2 動機理論相關研究彙整表..... | 8 |
| 表 2.3 人際關係相關文獻彙整表..... | 12 |
| 表 2.4 國內、外創造力相關研究彙整表..... | 14 |
| 表 3.1 工作力量表..... | 20 |
| 表 3.2 工作動機量表..... | 22 |
| 表 3.3 人際關係量表..... | 23 |
| 表 3.4 員工創造力自評量表..... | 24 |
| 表 3.5 預試量表信度分析結果..... | 26 |
| 表 4.1 電信公司人口背景資料分布情形..... | 33 |
| 表 4.2 農會人口背景資料分布情形..... | 34 |
| 表 4.3 電信公司工作能力之主成份分析..... | 35 |
| 表 4.4 電信公司工作動機之主成份分析..... | 36 |
| 表 4.5 電信公司人際關係之主成份分析..... | 37 |
| 表 4.6 農會工作能力之主成份分析..... | 38 |
| 表 4.7 農會工作動機之主成份分析..... | 38 |
| 表 4.8 農會人際關係之主成份分析..... | 39 |
| 表 4.9 電信公司工作能力、工作動機與人際關係主成份分析因素對員工 創造力 Pearson 檢定..... | 40 |
| 表 4.10 農會工作能力、工作動機與人際關係主成份分析因素對員工創造 力 Pearson 檢定..... | 41 |
| 表 4.11 電信公司工作能力、工作動機、人際關係（主成份）對員工創造 | |

| | |
|--|----|
| 力平均值迴歸分析結果..... | 42 |
| 表 4.12 農會工作能力、工作動機、人際關係（主成份）對員工創造力平均值迴歸分析結果..... | 44 |
| 表 4.13 電信公司工作能力改善措施對於員工創造力平均值迴歸分析結果..... | 46 |
| 表 4.14 電信公司工作動機改善措施對於員工創造力平均值迴歸分析結果..... | 46 |
| 表 4.15 電信公司人際關係改善措施對於員工創造力平均值迴歸分析結果..... | 47 |
| 表 4.16 農會工作能力改善措施對於員工創造力平均值迴歸分析結果 .. | 48 |
| 表 4.17 農會工作動機改善措施對於員工創造力平均值迴歸分析結果 .. | 48 |
| 表 4.18 農會人際關係改善措施對於員工創造力平均值迴歸分析結果 .. | 49 |
| 表 5.1 電信公司工作能力、工作動機、人際關係（主成份）對員工創造力影響性結果..... | 51 |
| 表 5.2 農會工作能力、工作動機、人際關係（主成份）對員工創造力影響性結果..... | 51 |
| 表 5.3 電信公司工作能力主成份分析暨對影響員工創造力之部門差異性..... | 52 |
| 表 5.4 電信公司工作動機主成份分析暨對影響員工創造力之部門差異性..... | 53 |
| 表 5.5 電信公司人際關係主成份分析暨對影響員工創造力之部門差異性..... | 53 |
| 表 5.6 農會工作能力主成份分析暨對影響員工創造力之部門差異性 | 54 |

| | |
|--|----|
| 表 5.7 農會工作動機主成份分析暨對影響員工創造力之部門差異性 | 54 |
| 表 5.8 農會人際關係主成份分析暨對影響員工創造力之部門差異性 | 55 |
| 表 5.9 電信公司影響員工創造力相關因素改善措施迴歸分析結果 | 55 |
| 表 5.10 農會影響員工創造力相關因素改善措施迴歸分析結果 | 56 |
| 表 5.11 電信公司各樣本工作能力、工作動機、人際關係（主成份）對員工創造力差異性影響 | 57 |
| 表 5.12 農會各樣本工作能力、工作動機、人際關係（主成份）對員工創造力差異性影響 | 58 |
| 表 5.13 電信公司影響員工創造力相關因素改善措施部門間共同與差異性 | 59 |
| 表 5.14 農會影響員工創造力相關因素改善措施部門間共同與差異性 .. | 60 |

圖目錄

| | |
|-------------------|----|
| 圖 1.1 研究流程圖 | 3 |
| 圖 3.1 研究架構圖 | 15 |

第一章 緒論

本研究分別以某電信系統公司（爾後文內簡稱為電信公司）與嘉義縣鄉鎮農會（爾後文內簡稱為農會）為對象，以工作能力，工作動機及人際關係為構面，並以部門別為干擾變數，對提升員工創造力之影響因素，企圖找出部門間的需求及改善措施構面上的差異，提供人資部門規劃教育訓練計畫的參考。本章之內容包括研究背景與動機、研究目的與假設、研究流程、研究範圍與限制。

1.1 研究背景與動機

組織為能永續經營與發展，其本身必須隨時學習新知識、新技能，以便創造新產品、提供新的服務，亦是適應環境變化及提升競爭力的必要手段。而員工作為組織具有競爭力的重要資產，其工作能力、工作動機與人際關係對其創造力具有關鍵性的影響力。

工作能力，要將組織的各項資源、知識與技能等加以整合，而在於個人的知識、態度及技能等因素於某一工作範圍內予以展現（廖巍庭，2009）；工作動機，則由個人自覺的行為表現來檢核自己是被內在動機或外在動機驅動（邱怡鈞，2009），而動機就是促使個體去完成某些欲達成的目標或工作的歷程，亦即當一個人花費努力或精力去滿足某一需求或達成某一目的的行為歷程（Herbert,1976）；人際關係，是組織內其他成員所造成的壓力，即個人與上司、部屬、同事之間的關係，亦與組織之間有關（王本賢，2001）。藉由此三者之影響，員工在工作領域中，提出具有新穎性與實用性的想法及意見，且其潛在性地對於組織將會產生貢獻即為員工創造力（許純嘉，2005）。

組織針對員工所欠缺的部分予以強化訓練，即為前述組織永續經營與發展之必須，惟組織資源有限，如對其員工施以全面性的訓練，不僅組織與個人均可能無法負荷，更是造成有限資源的浪費；如能針對不同部門需求予以強化，除能杜絕資源浪費外，還能有效強化並提升員工創造力，從而增進組織的競爭優勢，此遂成為本研究之動機。

1.2 研究目的與假設

依據上述動機，本研究之目的係透過實證研究分析工作能力、工作動機、人際關係，在不同部門間與員工創造力之間的關係，並輔以相關改善措施，期能提供業界人資（訓練）部門一些實務上的建議。

依據研究動機及研究目的，本研究擬探討下列三項研究假設：

1. 工作能力、工作動機、人際關係對於員工創造力具顯著影響。
2. 不同部門在影響員工創造力相關因素（工作能力、工作動機、人際關係）具顯著差異。
3. 影響員工創造力相關因素（工作能力、工作動機、人際關係）之改善措施具有成效，且在不同部門間具顯著差異。

1.3 研究流程

研究流程如圖 1.1 所示。

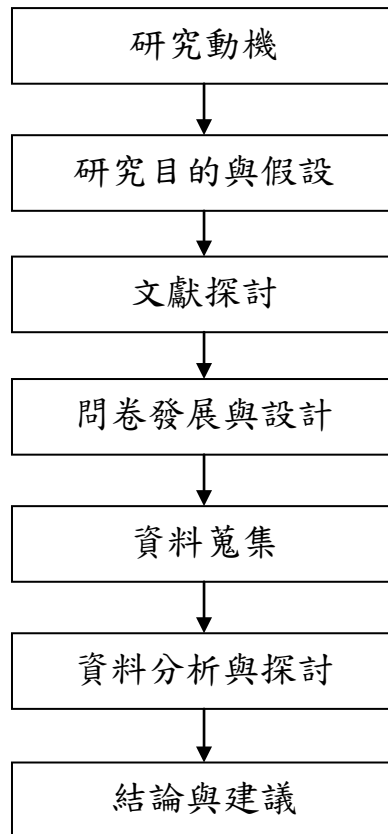


圖 1.1 研究流程圖
資料來源：本研究整理

1.4 研究範圍與限制

1. 各類型組織依其運作需要，在組成部門或有其差異，本研究雖分別以電信公司（組成概以行政、業務、研發部門予以區分）與農會（組成概以行政、業務部門予以區分）為研究主體，惟在組成部門區分與認定上仍有些許差異，故在研究結果的推論上，不全然適用各類型組織。
2. 為研究不同部門間之差異性，本研究遂以便利抽樣但限制各部門樣本數量之調查方式，故在資料的蒐集上可能會因為樣本數量而導致產生一些漏失或偏差。

第二章 文獻探討

面對全球化環境之快速變遷，組織需要持續適應新的生存環境，而其員工更須強化其工作能力、工作動機與人際關係，俾能提升其創造力以對組織產生貢獻。本研究藉由探討組織員工之工作能力、工作動機、人際關係與創造力等構面因素間的互動關係，透過相關文獻的回顧，將有助於研究假設與研究架構的建立。

本章之文獻探討共分為四節：第一節為工作能力之理論與相關研究，第二節為工作動機之理論與相關研究，第三節為人際關係之理論與相關研究，第四節為創造力之理論與相關研究。

2.1 工作能力之理論與相關研究

2.1.1 工作能力的定義

個人工作能力是個體所具備的特質，可由某些工作或行為上的表現而推測得知，Lysaght and Altschuld (2000) 認為個人工作能力是廣泛的在價值觀、態度、推理與判斷力方面的表現。Chisholm and Ely (1976) 分析指出，認為個人工作能力應包括三要素：分別是知識、技能及態度，其中，知識係指專業而需瞭解的事實、資料；技能則是運用知識以解決特別問題的能力；態度乃是一種情感趨避作用，由觀察某人的行為表現或從對話中可予以評量。「能力」乃將組織資源整合、協調，以從事特殊的任務與活動（黃柏燊，2003），而工作能力係將知識、情意與技能等實際行為從事或執行某一工作領域之能力（陳岳男，2006）。

歸納諸位學者的觀點後，茲提出本研究對於工作能力的定義為：面對工作所必須具備的工作能力，要將組織的各項資源、知識與技能等相

關整合，而在於個人的知識、態度及技能等因素於某一工作範圍內展現的能力即是個人工作能力。

2.1.2 工作能力之相關研究

為更進一步瞭解個人工作能力，針對國內學者有關工作能力之研究，所獲得之研究結論將可更具體的瞭解組織員工對工作能力之認知，茲將相關研究列於後：

1. 黃柏燊(2003)在探討有關核心能力時，綜合相關學者理論研究所得，認為：核心能力並非單一的能力，而是能力的組合；是經由組織學習發展而來；核心能力並非恆久不變，而是與時並進，因此必須持續學習，並將焦點放在動態的核心能力上；核心能力為組織專有，因此不能亦不應將此能力外流。
2. 楊昭烈(2003)於探討員工管理問題類型及問題解決策略與組織變革型態的關係之研究時，有關工作能力，其認為相關要素應包含：技巧、經驗與熟練度。
3. 陳岳男(2006)於進行內部行銷策略對組織承諾的影響歷程之研究時，首先針對「能力」，其認為具有以下特點：能力的產生係得自於個人先天的遺傳，亦可透過後天學習與教育獲得；能力是個人心理態度與生理動作所表現出來行為，其作用為藉以成功執行某一任務、問題的解決；能力係為認知、技能、情意等三領域所組成。總而言之，即是成功地從事某一工作或職業時，所應具備的知識、技能、態度與價值觀。另針對「工作能力」則定義為：將知識、情意與技能等實際行為，表現於個人從事或執行某一工作領域之能力。
4. 廖巍庭(2009)於進行知識延續管理、個人工作能力與個人工作績效關聯性之研究時，認為個人工作能力可以經過衡量，並藉由一系列的

訓練，來達到單位的要求，將其個人的知識、技能、態度與組織資源整合後，以從事相關活動的能力。

綜合上述各學者之研究，依年代排序彙整如表2.1。

表 2.1 工作能力相關文獻彙整表

| 研究者 | 年代 | 研究結果 |
|-----|------|--|
| 黃柏燊 | 2003 | 核心能力並非單一的能力，而是能力的組合。 是經由組織學習發展而來。 核心能力並非恆久不變，而是與時並進，因此必須持續學習，並將焦點放在動態的核心能力上。 核心能力為組織專有，因此不能亦不應將此能力外流。 |
| 楊昭烈 | 2003 | 工作能力相關要素應包含：技巧、經驗與熟練度。 |
| 陳岳男 | 2006 | 「能力」具有以下特點： 能力的產生係得自於個人先天的遺傳，亦可透過後天學習與教育獲得。 能力是個人心理態度與生理動作所表現出來行為，其作用為藉以成功執行某一任務、問題的解決。 能力係為認知、技能、情意等三領域所組成。 總而言之，「能力」即是成功地從事某一工作或職業時，所應具備的知識、技能、態度與價值觀。 針對「工作能力」則定義為：將知識、情意與技能等實際行為，表現於個人從事或執行某一工作領域之能力。 |
| 廖巍庭 | 2009 | 個人工作能力可以經過衡量，並藉由一系列的訓練，來達到單位的要求，將其個人的知識、技能、態度與組織資源整合後，以從事相關活動的能力。 |

資料來源：本研究整理

2.1.3 小結

綜合前述有關工作能力之研究，大致上不外乎為知識、技能（巧）、經驗、態度、價值觀等因素。

本研究依研究所需，以解決問題能力、工作參與能力、掌控時間能力、未來發展與能力提升等因素，做為探討組織員工工作能力之構面，以了解影響員工創造力之工作能力為何。另為探討如何強化個人能力並進一步提升創造力，提出五項改善方法，讓受測者依個人之見解，評選

何項最能協助強化個人能力，以作為分析數據之來源。

2.2 工作動機之理論與相關研究

2.2.1 工作動機的定義

Campbell and Pritchard (1976) 對動機的定義為在一些因素（如個人性向、技能、對工作與環境的理解程度）受到控制下，個人行為之方向、幅度及持久性能由一組自變項與依變項間的關係來解釋；簡言之，動機就是促使個體去完成某些欲達成的目標或工作的歷程，亦即當一個人努力去滿足某一需求或達成某一目的行為歷程（Herbert,1976）。有些人的工作動力屬於「內在動機」，也就是來自於工作本身的特質及吸引力，如興趣、參與及滿足感；而有些人則屬於「外在動機」，也就是除了工作本身以外的價值，如獎酬、他人認同或支配（Deci and Ryan,1985）。

歸納諸位學者的觀點後，茲提出本研究對於工作動機的定義為：由個人自覺的行為表現來檢核自己是被內在動機或外在動機驅動。內在動機包含了挑戰性及樂趣享受，當個人因為喜歡工作、容易受工作吸引而投入工作時，其內在工作動機愈強；而外在動機包含了薪酬及外在認知，當個人愈希望表現給他人看，愈在意他人對自己的工作表現的看法時，其外在工作動機愈強。

2.2.2 動機理論的發展

李宗倫（2003），在其「個人創造力歷程之研究—動機理論之整合觀點」一文中，針對動機相關議題之研究，彙整了自1950年代迄今之研究理論（詳如表2.2），可藉以瞭解相關理論研究演進之脈絡。

表 2.2 動機理論相關研究彙整表

| 年代 | 理論 | 學者 | 內容 |
|-------|--------------|---|---|
| 1950s | 激勵與需求論 | Maslow (1954) | 需求層級理論：五種有層級性的需求，透過次一層的滿足，使更上一層成為影響動機的主要來源。 |
| 1950s | 增強理論 | Skinner (1953) | 認為人類與動物行為可以利用刺激-反應之連結而對其促進或削弱。正向制約透過酬賞，使行為重複發生；負向制約則反之。 |
| 1960s | 激勵與需求理論 | McClelland (1961) | 三需求（成就、權力與歸屬需求）理論：以成就需求為理論中心，認為此乃人們內在所具有的一種與自己持有的卓越標準相互競爭的衝動與慾望。 |
| | | Herzberg (1966) | 雙因子理論：提出保健因子與激勵因子，前者主要透過外在因素的提供來達成；後者則須藉由內在因素的滿足來達成，且亦為激發動機之主要來源。 |
| | 公平理論 | Adams (1963) | 個人以其“投入、結果”之比值與他人做比較，知覺公平則不做任何改變；知覺不公平，於是產生改變行為方式的動機。 |
| | 期望理論 | Vroom (1964) | 認為困難或明確的目標，會導致較好的工作表現，理由是目標會引導行為的方向與專注程度。 |
| | 目標設定 | Locke (1969) | 探討目標、工作意願及工作績效間的關目標能產生動力，引發個人工作意並引導個人行為。 |
| | ERG 理論 | Alderfer (1969) | 以需求為研究主題，認為需求有三種類型：生存需求、關聯性需求及成長需求。 |
| 1970s | 工作特性模型 | Heckman & Oldham (1976) | 認為有五種工作之特性會影響個人工作心理狀態，繼而影響工作表現。其中，自主性與回饋性較其他三項工作特性為重要。 |
| 1980s | 認知評價理論 | Deci & Ryan (1980) | 個人有自我能力的肯定及自己做決定的需求，且外在誘因會使個人失去自我控制感，而將行為歸因為受外部驅使使然，故內部動機下降。 |
| | 自我概念 | Bandura (1986) | 主張自我效能感會影響個人的表現動機，當個人覺得自己有能力完成工作時，其工作動機也會比較高。 |
| | 引申控制論觀點 | Klein (1986) | 引申控制論的觀點，提出一系列假設，企圖發展整合性的工作動機理論。 |
| 1990s | 集體動機觀點 | Shamir (1990) & Van Knippenberg (2000) | 將原本個人層次的動機理論，轉變為團體層次。 |
| | 動機論與創造力議題的整合 | Redmond Mumford & Teach (1993) Shalley (1995) | 整合目標設定理論 (goal-setting) 與創造力研究。研究發現，具創造性的目標能激發個人的創造力。 |

表 2.2 動機理論相關研究彙整表 (續)

| 年代 | 理論 | 學者 | 內容 |
|-------|--------------|--|--|
| 1990s | 動機論與創造力議題的整合 | Cummings & Oldham (1996) | 整合認知評價理論 (CET) 與創造力研究。發現複雜的任務與支持且無控制性的領導風格有助於創造力。 |
| | 動機理論與團隊議題的整合 | Cordery, Mueller & Smith (1991) Croown & Rosse (1995) | 整合工作特性模型、目標設定於團隊層次的研究。 |
| | 動機論與文化議題的整合 | Borg & Braun (1996) Silverthome (1996) | 透過跨文化的動機比較，發現需求、工作價值或工作歸因偏好等影響動機的要素皆有不同。 |
| | 自我基礎之動機 | Leonard, Beauvais & Scholl (1999) | 內在的自我基礎動機是個人欲達到「理想自我」而產生，外在的自我動機則因外在力量，驅使個人趨向「應為我」而產生。 |
| | 動機理論的整合 | Selden & Brewer (2000) Robbins (2001) | 整合古典動機理論，或由此發展新的討論議題。 |

資料來源：李宗倫 (2003)

2.2.3 小結

綜合各家有關工作動機之研究，大致上不外乎為內在與外在工作動機等因素。

本研究依研究所需，以內部動機與外部動機等因素，做為探討組織員工工作動機之構面，以了解影響員工創造力之工作動機為何。另為探討如何強化個人動機並進一步提升創造力，提出五項改善方法，讓受測者依個人之見解，評選何項最能協助強化個人動機，以作為分析數據之來源。

2.3 人際關係之理論與相關研究

2.3.1 人際關係的定義

黃英忠 (1995) 認為人際關係能力 (Human Relation Skills) 是指領

導、激勵、處理衝突，是如何處理「人」的能力。Schnall（1994）對於「人類關係本質」的向度指出，人際關係是關於權力階級地位、親密、愛與同儕關係等基本假定，簡言之，就是組織中人與人的關係，如組織裏上司下屬之間或同僚之間的關係。而大部分的工作都會有與其他人之互動，且如此的互助常是工作滿足與履行之來源（Spector, 1991）。

歸納諸位學者的觀點後，茲提出本研究對於工作動機的定義為：人際關係是組織內其他成員所造成的壓力，即個人與上司、部屬、同事之間的關係，亦與組織之間有關。

2.3.2 人際關係之相關研究

1. 黃英忠（1995）在其著作中認為：

有效的管理者需要用到技術、人際關係、觀念與溝通等四種基本能力。其中，人際關係能力（Human Relation Skills）是指領導、激勵、處理衝突、是如何處理「人」的能力。由於「人」一直是組織中最重要的資源，因此人際關係能力是所有管理者，不管其職級為何，從總裁到工頭；也不管其職務為何，生產、行銷或財務等，均須具備的工作技能。四種管理能力對不同職級的管理者之相對重要性有所不同，惟溝通能力對所有管理者均很重要，並且它也是其他三種能力的基礎，因為技術、人際關係與觀念性能力，都需要藉著溝通能力，才能充分表現。

而以溝通的模式而言，人際間的溝通過程包括有六個主要部分：

- (1)發話者（Sender/Encoder）。
- (2)訊息（Message）。
- (3)通路（Channels）。
- (4)接受者（Receiver/Decoder）。
- (5)回饋（Feedback）。

(6)認知 (Perception) 。

2. 溝通是會產生障礙的，針對組織溝通的障礙，美國管理學會1984年提出有效溝通的方法有八點：

- (1)先認清自己的想法。
- (2)先把握溝通的目的。
- (3)考慮溝通的地點。
- (4)先徵詢他人的意見。
- (5)注意自己非口語的訊息。
- (6)協助對方了解訊息。
- (7)追蹤檢核。
- (8)以行動來支持溝通。

3. 王本賢 (2001)，則在其工作特性模式與工作滿足關係之研究中認為：

人際關係是組織內其他成員所造成的壓力，即個人與上司、部屬、同事之間的關係，該研究將人際關係區分為：

- (1)與上司之關係。
- (2)與同事、下屬之間關係。
- (3)與組織之間關係。

4. 陳世芬 (2007)，在其加護病房護理人員之非理性信念、情緒特質與情緒管理對人際關係影響路徑之建構的研究中認為：

人際關係為人與人之間透過語言、思想、情感等方式與他人產生互動，相互影響，進而形成的一種緊密關係。良好的人際關係則指個人能抱持關愛的態度，主動表達對他人的關懷，並在真誠信任的基礎上，積極傾聽他人的需求，且善於察言觀色，能以同理心跟他人互動溝通。

茲將上述學者、機構在人際關係的相關研究，彙整如表2.3。

表 2.3 人際關係相關文獻彙整表

| 研究者 | 年代 | 人際關係相關研究摘要 |
|--------|------|--|
| 黃英忠 | 1995 | 有效的管理者需要用到技術、人際關係、觀念與溝通等四種基本能力。其中，人際關係能力（Human Relation Skills）是指領導、激勵、處理衝突、是如何處理「人」的能力。 |
| 美國管理學會 | 1984 | 針對組織溝通的障礙，有效溝通的方法有八點： (1)先認清自己的想法(2)先把握溝通的目的(3)考慮溝通的地點(4)先徵詢他人的意見(5)注意自己非口語的訊息(6)協助對方了解訊息(7)追蹤檢核(8)以行動來支持溝通 |
| 王本賢 | 2001 | 將人際關係區分為： (1)與上司之關係(2)與同事、下屬之間關係(3)與組織之間關係 |
| 陳世芬 | 2007 | 良好的人際關係則指個人能抱持關愛的態度，主動表達對他人的關懷，並在真誠信任的基礎上，積極傾聽他人的需求，且善於察言觀色，能以同理心跟他人互動溝通。 |

資料來源：本研究整理

2.3.3 小結

綜合各家有關人際關係之研究，基本區分為對上、平行與對下、與其他組織間之關係等因素。

本研究依研究所需，以組織內部與組織外部等因素，做為探討組織員工人際關係之構面，以了解影響員工創造力之人際關係為何。另為探討如何增進個人與群體之互動關係並進一步提升創造力，提出五項改善方法，讓受測者依個人之見解，評選何項最能協助增進個人與群體之互動關係，以作為分析數據之來源。

2.4 創造力之理論與相關研究

2.4.1 創造力的定義

Amabile (1996) 將創造力定義為：在各種人類活動中，由科學、藝術、教育、企業到生活等不同領域中所產生新的產出物或適當的新點子。創造力可以是一種自由發想的過程，產生新的想法，但是如果能夠結合最

終的產出而產生創新，這樣的結果就能夠滿足自己與他人。

黃雯蓉（2001）亦認為此一觀點應用於組織當中，則隱含個人創造力是創新活動的起源，亦即為創新的第一步，而創新是成功的應用創造力所產生的新點子。

歸納諸位學者的觀點後，茲提出本研究對於員工創造力的定義為：在工作領域中，員工提出具有新穎性與實用性的想法及意見，且其潛在性地對於組織將會產生貢獻。

2.4.2 創造力之相關研究

1. Zhou and George（2001）、Zhou（2003）認為：

員工創造力是個體員工產生新的且有用的主意，並經由表達意見行為而產生；員工創造力之概念，除了延續創造力各種定義外，主要認為『表達意見之行為』（Voice Behavior）是創造力產生之原因。

近年來才有學者將意見表達之行為引用至創造力之領域（Zhou and George 2001; Zhou, 2003等）。學者Zhou（2001）認為，“提議做事的新方法”或“建議如何改善事情”是表達意見的一種類型，對於創造力的提升是有幫助的。因此，創造力是意見表達行為的一種，有了表達意見的行為之後，才能將意見彙總、篩選、轉換成創新的行為，故依學者Zhou之觀點，認為員工勇於表達意見的表現是展現員工創造力的途徑，也是促成創造力落實為創新行為的重要前提。

2. Shalley and Gilson（2004）認為：

當員工在工作中表達創造力時，他們勇於提出創意想法，這樣的想法、可能對於組織的產品（Products）、管理實務（Management Practice）、服務（Service）或是執行程序上（Procedures）是具有實用價值的。

3. 許純嘉（2005），在組織內工作夥伴支持行為與員工創造力之研究中認

為：

當員工在工作中表達新的意見或想法時，就是一種創造力的展現，員工所提出的創意想法（Creative Ideas）對企業而言是組織創新的重要起點；因此，該研究主要的研究範疇聚焦於如何讓員工『勇敢表達創意想法』，所以採用的是『個人創造力』的觀點。

當個人將創造力發揮到工作場所上，就成了『員工創造力』（Employee Creativity）。在工作領域中，當員工執行工作時，除了利用本身的知識技能將賦予的任務完成外，工作環境的刺激也會使得員工在執行任務時需要學會『變通』的作法。也就是說如果員工能夠提出新的想法完成工作、或者是以不同的作法使工作流程變的更順暢、使顧客更加滿意組織所提供的商品或勞務、進而提升組織的績效表現、使組織的競爭力提升，這樣的員工其實就是具有創造力的員工（Creative Employee）。

茲將上述國內、外學者在創造力的相關研究，彙整如表2.4。

表 2.4 國內、外創造力相關研究彙整表

| 研究者 | 年代 | 研究結果 |
|-----------------------|--------------|---|
| Zhou & George Zhou | 2001 2003 | 員工創造力之概念，除了延續創造力各種定義外，主要認為『表達意見之行為』是創造力產生之原因。 員工勇於表達意見的表現是展現員工創造力的途徑，也是促成創造力落實為創新行為的重要前提。 |
| Shalley & Gilson | 2004 | 當員工在工作中表達創造力時，他們勇於提出創意想法，這樣的想法、可能對於組織的產品、管理實務、服務或是執程序上是具有實用價值的。 |
| 許純嘉 | 2005 | 當員工在工作中表達新的意見或想法時，就是一種創造力的展現；因此採用的是『個人創造力』的觀點，亦即如何讓員工『勇敢表達創意想法』。當個人將創造力發揮到工作場所上，就成了『員工創造力』；也就是說如果員工能夠提出新的想法完成工作、或者是以不同的作法使工作流程變的更順暢、使顧客更加滿意組織所提供的商品或勞務、進而提升組織的績效表現、使組織的競爭力提升，這樣的員工其實就是具有創造力的員工。 |

資料來源：本研究整理

第三章 研究方法

本章共分為四節，第一節說明本研究的架構；第二節說明研究的變項；第三節說明研究對象與抽樣方法；第四節說明所採用的研究工具；第五節針對資料處理與分析方法加以說明。茲分別敘述如下：

3.1 研究架構

本研究依據研究動機、研究目的、研究假設、文獻探討，設計本研究之架構，藉以瞭解各變項間的關係，本研究之架構如圖3.1：

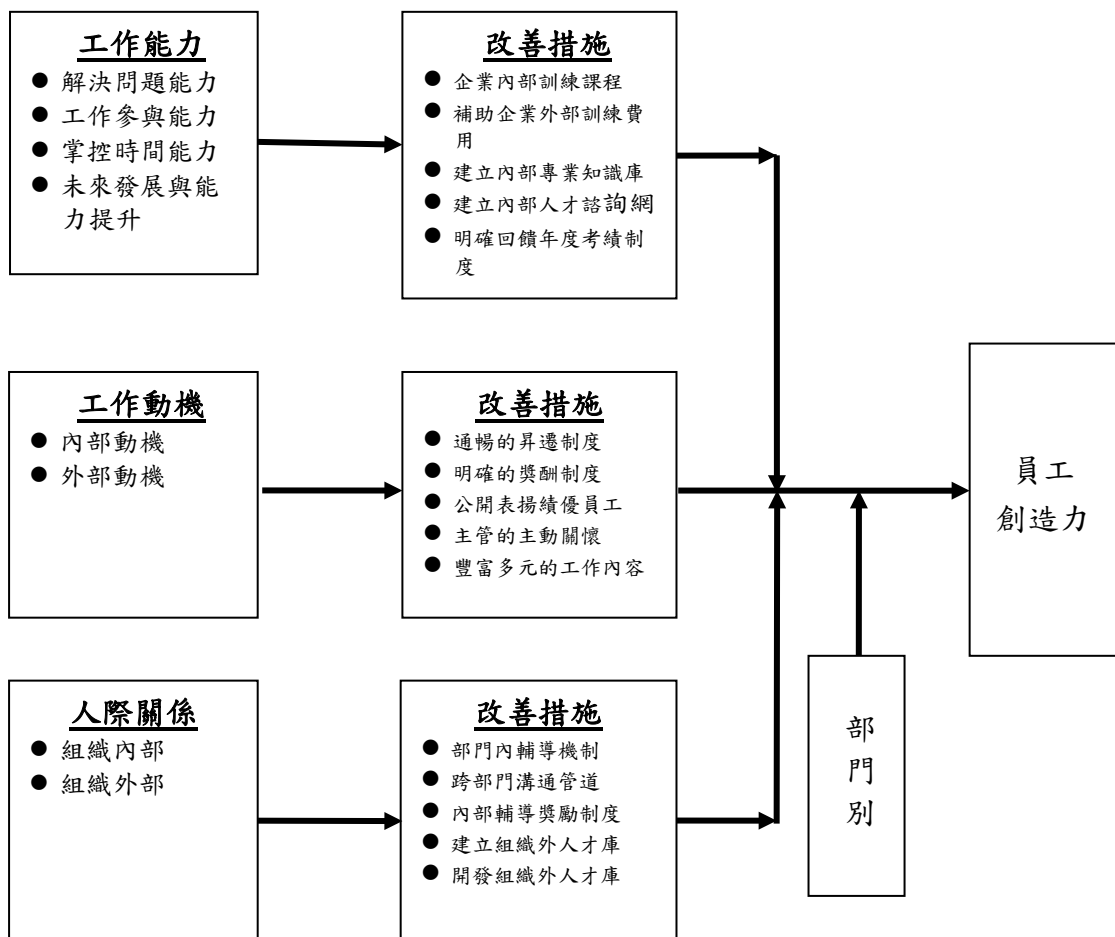


圖3.1 研究架構圖
資料來源：本研究整理

3.2 研究相關變項與假設說明

本研究首先探討工作能力、工作動機與人際關係等變項對員工創造力是否具有顯著影響，進而以不同部門別為干擾變數，分別探討前述變項在不同部門是否具有顯著的差異。最後為瞭解如何提升員工創造力，針對工作能力、工作動機與人際關係等變項，分別提供五個選項的改善措施項目，希望能透過資料的蒐集及統計，得知相關改善措施是否具有成效，且在不同部門間是否具有共同與差異性；以提供人資部門依部門間的差異，提供不同之教育訓練與相關策進計畫，俾能提高相關資源使用效率，擷節使用組織有限資源。

3.2.1 研究變項之內容說明

1. 工作能力

此變項區分為兩個部分，第一部分係為組織員工整合各項資源、知識與技能，而在某一工作範圍內予以展現的能力，分別為解決問題能力、工作參與能力、掌控時間能力、未來發展與能力提升等構面；第二部分則針對前述構面，規劃並分別提列五項改善措施，期能藉以提升員工創造力。

2. 工作動機

此變項區分為兩個部分，第一部分係為組織員工依據自覺的行為表現檢核自己為何種動機所驅動，分別為內部動機與外部動機等構面；第二部分則針對前述構面，規劃並分別提列五項改善措施，期能藉以提升員工創造力。

3. 人際關係

此變項區分為兩個部分，第一部分係為組織員工與上司、部屬、同

事間之關係，再加上與組織外部之關係，分別為組織內部與組織外部等構面；第二部分則針對前述構面，規劃並分別提列五項改善措施，期能藉以提升員工創造力。

4.員工創造力

此變項係為組織員工藉由自我評量，以評估個人在工作上的創造力，俾能創造新產品、提供新的服務或更新作業流程。

5.人口背景資料

(1)性別：分為男性、女性。

(2)年齡：分為 25~30 歲、31~35 歲、36~40 歲、41 歲以上。

(3)學歷：分為高中（職）、專科、大學（含技術學院）、研究所。

(4)最高學歷科系（專科含以上）：

a.電信公司：

分為理工相關，管理、財經相關，文史相關，教育、行政相關，其它科系。

b.農會：

分為農業相關，管理、財經相關，文史相關，理工相關，教育、行政相關，其它科系。

(5)婚姻狀況：分為已婚、未婚。

(6)進入現任職組織之前有工作年資：分為 0 年、1~3 年、4~5 年、6~10 年、11~15 年、16~20 年、21 年以上。

(7)進入現任職組織之工作年資：分為 1~3 年、4~5 年、6~10 年、11~15 年、16~20 年、21 年以上。

(6)現職部門：

a.電信公司：

分為行政類、業務類、研發（含工程）類。

b.農會：

分為行政類、業務類。

3.2.2 研究假設

為分析與討論研究架構中各變項之關係，本節擬定研究假設如下：

假設一：工作能力、工作動機、人際關係對於員工創造力具顯著影響。

假設二：不同部門在影響員工創造力相關因素（工作能力、工作動機、人際關係）具顯著差異。

假設三：影響員工創造力相關因素（工作能力、工作動機、人際關係）之改善措施具有成效，且在不同部門間具顯著差異。

3.3 研究對象及抽樣

本研究分別以任職於某電信系統公司北部分公司與嘉義縣鄉鎮地區農會之員工為研究之母群體。經抽樣產生預試樣本及正式樣本，分別說明如下：

1.預試樣本

依照吳明隆（2008）對實施問卷調查預試的看法：「預試的對象人數最少也要有三十位以上。」。因此本研究首先以便利抽樣方式針對嘉義縣鄉鎮地區農會所屬員工，抽取樣本人數四十位員工為預試對象發放問卷。

2.正式問卷

由於本研究之群體對象分別為電信公司與農會，故依照吳明隆（2008）針對特殊群體之研究，抽樣樣本數大小不受量化研究之樣本數統計法則及經驗法則的限制。

本研究正式問卷共發放三百份問卷（含電信公司一百八十份、農會一百二十份），回收問卷為二百五十四份（含電信公司一百五十份、農會一百零四份），剔除作答不完整及作答過於偏執之無效問卷三十七份，有效問卷二百一十七份（含電信公司一百二十八份、農會八十九份），整體問卷回收率84.67%（個別問卷回收率分別為電信公司83.33%、農會86.67%），整體問卷有效率為72.33 %（個別問卷有效率分別為電信公司71.11%、農會74.17%）。

3.4 研究工具

本研究工具為「影響組織內員工創造力因素之研究—以部門別為干擾變數調查問卷」。研究工具的編制分為三個階段進行，首先透過文獻蒐集與彙整後，探討相關的研究與概念，針對本研究之目的，進行「影響組織內員工創造力因素之研究—以部門別為干擾變數問卷調查表」的初稿編擬；第二階段將初擬之問卷，抽樣母群體之受試者二至三位，請其就量表各構面測量題項試填一次，檢視是否有詞意不清或語意不明瞭之處，做適當調整與修正後，再著手進行預試的工作。最後，進行正式問卷的施測。

3.4.1 問卷初稿之編擬

本研究實證部分在探討組織員工之「工作能力」、「工作動機」、「學習阻礙」、「人際關係」及「員工創造力」等變項間之關聯。為了深入探討其結果，本研究以過去主要發展的量表為主，依據本研究所需，加以增減修訂所需之題項。

本研究問卷在「工作能力」變項部分，主要是瞭解組織員工對個人

能力之認知，並探討如何藉由相關改善措施，有助於強化個人能力，並進一步提升創造力，共有九題；在「工作動機」變項部分，主要是瞭解組織員工對驅使自我投入工作相關動機之認知，並探討如何藉由相關改善措施，有助於強化個人動機，並進一步提升創造力，共有九題；在「人際關係」變項部分，主要是瞭解組織員工對群我互動關係之認知，並探討如何藉由相關改善措施，有助於增進個人與群體之互動關係，並進一步提升創造力，共有八題；在「員工創造力」變項部分，主要是組織員工對創造力之自我評量，俾據以與前述變項（工作能力、工作動機、人際關係）實施分析，並依本研究對象組織（部門別）之差異，其中農會部分計有七題、電信公司部分則計有十題（因應研發部門特性增列三題）；在個人背景資料部分共八題，包括：「性別」、「年齡」、「學歷」、「最高學歷科系」（專科含以上）、「婚姻狀況」、「進入現任職組織之前有工作年資」、「進入現任職組織之工作年資」、「現職部門」。預試問卷共計四十一題（針對農會部分），茲說明如後：

1. 工作力量表

(1) 量表編製

根據第二章文獻探討及國內學者廖巍庭（2009）所編個人工作力量表，並結合研究性質加以編修整理而得，合計九題，問卷題項如表3.1：

表3.1 工作力量表

| 因素 | 題項 | 參考來源 |
|--------|--------------------|-----------|
| 解決問題能力 | 問題越困難，我越想解決它。 | 廖巍庭（2009） |
| | 我有足夠的專業經驗讓我解決工作問題。 | |
| | 我有足夠的專業知識讓我解決工作問題。 | |
| | 我有足夠的電腦知識讓我解決工作問題。 | |
| | 我有足夠的語文能力讓我解決工作問題。 | |
| 工作參與能力 | 我能協助提供改善工作效率的策略。 | |

表 3.1 工作能力量表（續）

| 因素 | 題項 | 參考來源 |
|-----------|----------------------|-----------|
| 掌控時間能力 | 我能自行妥善安排工作時程及優先順序。 | 廖巍庭（2009） |
| 未來發展與能力提升 | 我希望單位能評估我欠缺的能力並加以訓練。 | |
| | 我希望單位提供有關個人績效及發展的建議。 | |

資料來源：本研究整理

另為探討如何強化個人能力並進一步提升創造力，針對上列九個題項，各列出五項改善方法，分別為：企業內部訓練課程、補助企業外部訓練費用、建立內部專業知識庫、建立內部人才諮詢網、明確回饋年度考績制度等，讓受測者針對改善措施部分，評選何項最能協助強化個人能力，以作為分析數據之來源。

(2) 量表計分方式

本量表計分方式分為兩部分：在題項部分，計分方式引用「李克氏五點評定量表」（Likert's Five-Points Rating Scale），讓受測者自我衡量認知個人工作能力的項目，並分別依照：1-非常不同意；2-不同意；3-沒意見；4-同意；5-非常同意，分成五個等級，分別給分。分數越高者，表示受測者對工作能力的認同度越高；分數越低者表示受測者對工作能力的認同度越低。在改善措施部分，以採用二分變項的方法，數值“1”代表認同，以“0”代表不認同，可依據受測者個人之情況，選擇改善項目，此部分可複選。

2. 工作動機量表

(1) 量表編製

根據第二章文獻探討及國內學者邱怡鈞（2009）所編製工作偏好量表，並結合研究性質加以編修整理而得，合計九題，問卷題項如表3.2：

表3.2 工作動機量表

| 因素 | 題項 | 參考來源 |
|------|--------------------------|------------|
| 內部動機 | 我很在意我的工作能提供增進專業經驗的機會。 | 邱怡鈞 (2009) |
| | 我很在意我的工作能提供增進專業知識的機會。 | |
| | 能做自己喜歡並樂在工作對我來說是最重要的。 | |
| | 我在意的是工作經驗，並不在意做得好不好。 | |
| 外部動機 | 工作表現能得到別人的認同，能使我工作得更起勁。 | |
| | 工作表現好，讓我有更多昇遷機會。 | |
| | 工作表現好，有助我調薪以改善生活。 | |
| | 工作表現好，讓我有接受公司表揚、肯定自我的機會。 | |
| | 工作表現好，讓我有受上級重視、穩定發展的環境。 | |

資料來源：本研究整理

另為探討如何強化個人動機並進一步提升創造力，針對上列九個題項，各列出五項改善方法，分別為：通暢的昇遷制度、明確的獎酬制度、公開表揚績優員工、主管的主動關懷、豐富多元的工作內容等，讓受測者針對改善措施部分，評選何項最能協助強化個人動機，以作為分析數據之來源。

(2) 量表計分方式

本量表計分方式分為兩部分：在題項部分，計分方式引用「李克氏五點評定量表」(Likert's Five-Points Rating Scale)，讓受測者自我衡量認知驅使投入工作相關動機的項目，並分別依照：1-非常不同意；2-不同意；3-沒意見；4-同意；5-非常同意，分成五個等級，分別給分。分數越高者，表示受測者對工作動機的認同度越高；分數越低者表示受測者對工作動機的認同度越低。在改善措施部分，以採用二分變項的方法，數值“1”代表認同，以“0”代表不認同，可依據受測者個人之情況，選擇改善項目，此部分可複選。

3. 人際關係量表

(1) 量表編製

根據第二章文獻探討及國內學者王本賢（2001）所編製人際關係量表，並結合研究性質加以編修整理而得，合計八題，問卷題項如表3.3：

表3.3 人際關係量表

| 因素 | 題項 | 參考來源 |
|------|---------------------------------|-----------|
| 組織內部 | 工作上遭遇困難時我會尋求主管的協助。 | 王本賢（2001） |
| | 有好的想法我會找主管討論。 | |
| | 工作上遭遇困難時我會尋求同事的協助。 | |
| | 有好的想法我會找同事討論。 | |
| 組織外部 | 工作上遭遇困難時我會尋求外部專業人士(如老師或顧問等)的協助。 | |
| | 有好的想法我會找外部專業人士(如老師或顧問等)討論。 | |
| | 工作上遭遇困難時我會尋求朋友的協助。 | |
| | 有好的想法我會找朋友討論。 | |

資料來源：本研究整理

另為探討如何增進個人與群體之互動關係並進一步提升創造力，針對上列八個題項，各列出五項改善方法，分別為：部門內輔導機制、跨部門溝通管道、內部輔導獎勵制度、建立組織外人才庫、開發組織外人才庫等，讓受測者針對改善措施部分，評選何項最能協助增進個人與群體之互動關係，以作為分析數據之來源。

(2) 量表計分方式

本量表計分方式分為兩部分：在題項部分，計分方式引用「李克氏五點評定量表」（Likert's Five-Points Rating Scale），讓受測者自我衡量認知對群我互動關係的項目，並分別依照：1-非常不同意；2-不同意；3-沒意見；4-同意；5-非常同意，分成五個等級，分別給分。分數越高者，表示受測者對人際關係的認同度越高；分數越低者表示受測者對人際關係的認同度越低。在改善措施部分，以採用二分變項的方法，數值“1”代

表認同，以“0”代表不認同，可依據受測者個人之情況，選擇改善項目，此部分可複選。

4.員工創造力自評量表

(1)量表編製

根據第二章文獻探討及國內學者許純嘉（2005）所編製員工創造力衡量量表，並結合研究性質加以編修整理而得，合計七題（電信公司因應研發部門特性增列三題，計有十題），問卷題項如表3.4：

表3.4 員工創造力自評量表

| 題項 | 適用研究對象 | 參考來源 |
|--------------------|---------|-----------|
| 我會提出新且實用的想法來改善績效。 | 農會/電信公司 | 許純嘉（2005） |
| 我會主動尋找新的作業程序。 | | |
| 我會主動尋找新的產品(服務)的想法。 | | |
| 我會建議改進對客戶服務品質的新方法。 | | |
| 我會建議改進工作品質的新方法。 | | |
| 我會向別人推銷自己的想法。 | | |
| 我會支持他人提出的新想法。 | | |
| 我會主動尋找新的技術方法。 | 電信公司 | |
| 我會建議改進產品品質的新方法。 | | |
| 我會隨時注意新技術發展的資訊。 | | |

資料來源：本研究整理

(2)量表計分方法

計分方式引用「李克氏五點評定量表」（Likert's Five-Points Rating Scale），讓受測者評選，並分別依照：1-非常不同意；2-不同意；3-沒意見；4-同意；5-非常同意，分成五個等級，分別給分。分數越高者，表示受測者對該自評題項認同度越高；分數越低者，表示認同度越低。

5.人口背景資料

研究者參考相關文獻與實證研究之歸納與分析，關於影響組織內員工創造力因素之相關人口背景資料，並結合本研究對象之特質與以部門

別為干擾變數，本研究遂將其區分為「性別」、「年齡」、「學歷」、「最高學歷科系（專科含以上）」、「婚姻狀況」、「進入現任職組織之前有工作年資」、「進入現任職組織之工作年資」、「現職部門」，共計八項，各題項均為單選題。

3.4.2 預試之實施與分析

經過研究者與指導教授對問卷的討論與修正後，完成預試問卷之編製。研究者為進一步確定問卷之可行性，抽取嘉義縣鄉鎮農會員工為研究樣本對象，預試對象共四十名員工。問卷經由嘉義縣梅山鄉農會徐理事長協助採隨機方式發送其所屬及鄰近鄉鎮農會員工，在問卷發送後一個星期，共回收三十六份問卷，可用問卷為二十九份，回收有效問卷率為72.5%。

預試問卷回收後，以SPSS 12.0 for Windows統計套裝軟體進行信度分析，相關說明如后：本研究以內部一致性係數（Cronbach's α ）作為各量表的信度係數，以確認本研究所使用各相關量表（工作能力、工作動機、人際關係、員工創造力自評）之內部結構一致性；對於Cronbach's α 係數，根據吳明隆（2008）提出Cronbach's α 係數0.7是一般可接受的最小信度值。根據前述標準，進行組織員工之工作能力、工作動機、人際關係、創造力自評之預試量表信度分析。結果顯示除工作動機構面的Cronbach's α 值僅達0.741外，餘各構面的Cronbach's α 值皆高於0.8，均達建議的標準，且整體的Cronbach's α 值為0.938，表示問卷各構面一致性達一定程度且具有良好的信度。分析結果彙整如表3.5所示。

表3.5 預試量表信度分析結果

| 衡 量 構 面 | Cronbach's α |
|------------|---------------------|
| 工作能力 | 0.849 |
| 工作動機 | 0.741 |
| 人際關係 | 0.830 |
| 員工創造力 | 0.932 |
| 整體信度：0.938 | |

資料來源：本研究整理

3.4.3 正式問卷

正式問卷係依據預試問卷結果經由信度分析後加以確認編製，正式問卷農會部分包含工作能力等四個變項之題項（其中工作能力、工作動機、人際關係等變項均含改善措施選項）與人口背景資料八題，共計四十一題；而電信公司部分，則於員工創造力自評量表因應研發部門特性增列三題，共計四十四題，如附錄一、二所示。

3.5 資料處理與分析方法

3.5.1 實施程序

本研究之實施程序大致上分為三階段：包括研究工具編製階段、預試分析階段及正式資料分析。正式問卷共計四十四題（電信公司）與四十一題（農會），其中包含「工作能力」量表九題（電信公司/農會均適用）、「工作動機」量表九題（電信公司/農會均適用）、「人際關係」量表八題（電信公司/農會均適用）、「員工創造力自評」量表農會七題/電信公司十題、人口背景資料八題。本研究之研究樣本設定為電信公司一任職於某電信系統公司北部分公司之員工、農會一任職於嘉義縣鄉鎮農會之員工。

3.5.2 資料處理

本研究問卷回收後，研究者將有效問卷加以編號，並將問卷填答資料輸入SPSS套裝軟體中進行分析工作。本研究中將採用的資料分析方法如下：

1.信度分析（Reliability Analysis）

就每一變項所包含項目，進行內部一致性信度（Cronbach's α ）分析，以檢測各量表之內部一致性信度。

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

本研究採描述性統計之次數分配分析樣本個人屬性的特徵，藉以了解各變項之次數、百分比分佈狀況；同時也利用描述性統計方式計算出各變項之平均數、標準差，以瞭解各變項的一般反應。

3.主成份分析（Principal Component Analysis）

主成份分析（PCA）的目的係用於萃取各構面問項，使分析問題更明確且容易，以顯出最大個別差異，使各構面問項能更具代表性、獨立性與精簡性，此一分析法之結果做為後續相關、迴歸分析的投入變數，使變項變為無關的數個成份分數，以利後續的統計分析。

4.相關分析（Correlate Analysis）

本研究相關分析，係採皮爾森（Pearson）相關係數的檢定，從係數大小可顯示出兩變數關係的關聯強度。

5.迴歸分析（Regression Analysis）

迴歸分析主要適用於探討各變項的主要影響及干擾作用影響；本研究利用迴歸分析，以瞭解組織員工「工作能力、工作動機、人際關係對於創造力間的影響」、「影響員工創造力相關因素（工作能力、工作動機、人際關係）之改善措施是否有效，且在不同部門間是否具有共同與

差異性」，分別以工作能力、工作動機、人際關係以及前述三項因素之改善措施為自變數，以員工創造力問項所獲結果，以個案組織全體樣本及不同部門別分別予以加總並取平均值為依變數進行迴歸分析，以探討各相關變項之影響程度。

第四章 資料分析

本章根據問卷調查所得資料分析，以便瞭解不同部門間，影響組織內員工創造力因素（含改善措施）之相互關係。本章分為四節。第一節為人口背景資料分析；第二節為主成份分析，係用於萃取各構面問項以使其能更具代表性、獨立性與精簡性，其萃取結果則做為後續相關、迴歸分析的投入變數；第三節為相關分析，係採皮爾森（Pearson）相關係數的檢定，以顯示出兩變數關係的關聯強度；第四節為迴歸分析，用以探討組織員工「工作能力、工作動機、人際關係對於創造力間的影響」、「影響員工創造力相關因素（工作能力、工作動機、人際關係）之改善措施是否有效，且在不同部門間是否具有共同與差異性」。

4.1 人口背景資料之分析

本節依據調查所得的問卷二百一十七份有效問卷（電信公司一百二十八份、農會八十九份），分析研究樣本的人口背景資料，其包含：性別、年齡、學歷、最高學歷科系（專科含以上）、婚姻狀況、進入現任職組織之前有工作年資、進入現任職組織之工作年資、現職部門，共計八項，以下就相關項目分析討論。

1. 性別

本研究之回收結果，電信公司部分，「男性」共計八十九人，佔 69.5%；「女性」共計三十九人，佔 30.5%；表示該組織人員男性多於女性。另農會部分，「男性」共計十八人，佔 20.2%；「女性」共計七十一人，佔 79.8%；表示該組織人員女性多於男性。

2. 年齡

在年齡的分布上，電信公司部分，年齡「25~30 歲」共計七人，佔 5.5%；「31~35 歲」共計二十二人，佔 17.2%；「36~40 歲」共計八人，佔 6.2%；「41 歲以上」共計九十一人，佔 71.1%；經統計以 41 歲以上占 71.1% 最多，而以 25~30 歲佔最少，約佔 5.5%，表示該組織人員年齡層偏高。另農會部分，年齡「25~30 歲」共計九人，佔 10.1%；「31~35 歲」共計九人，佔 10.1%；「36~40 歲」共計三十人，佔 33.7%；「41 歲以上」共計四十一人，佔 46.1%；經統計以 41 歲以上占 46.1% 最多，而以 25~30、31~35 歲佔最少，分別各佔 10.1%，表示該組織人員年齡層略微偏高。

3.學歷

在學歷的分布上，電信公司部分，「高中（職）」學歷共計十九人，佔 14.9%；「專科」學歷共計三十二人，佔 25%；「大學（含技術學院）」學歷共計五十七人，佔 44.5%；「研究所」學歷共計二十人，佔 15.6%；教育程度以大學（含技術學院）占 44.5% 為較多、研究所亦占 15.6%，表示該組織高學歷員工占有相當的比例。另農會部分，「高中（職）」學歷共計四十一人，佔 46.1%；「專科」學歷共計三十四人，佔 38.2%；「大學（含技術學院）」學歷共計十四人，佔 15.7%；無「研究所」學歷員工；教育程度以高中（職）占 46.1% 為最多、專科占 38.2% 次之，兩者加總達 84.3%，表示該組織員工高學歷占有比例略低，多數僅具基礎學歷（專科含以下）。

4.最高學歷科系（專科含以上）

在專科含以上最高學歷科系的分布上，電信公司部分，「理工相關」科系共計六十三人，佔 57.8%；「管理、財經相關」科系共計二十七人，佔 24.8%；「文史相關」科系共計二人，佔 1.8%；「教育、行政相關」科系共計十一人，佔 10.1%；「其它」科系共計六人，佔 5.5%；因該組織為

「高科技」型，故以理工相關科系佔多數，約佔 57.8%。另農會部分，「農業相關」科系共計十五人，佔 31.2%；「管理、財經相關」科系共計十八人，佔 37.5%；「文史相關」科系共計二人，佔 4.2%；無「理工相關」科系員工；「教育、行政相關」科系共計一人，佔 2.1%；「其它」科系共計十二人，佔 25%；因該組織為「傳統」型且為特殊產業（農業），故以管理、財相關科系與農業相關科系佔多數，兩者加總約佔 68.7%。

5. 婚姻狀況

在婚姻狀況的分布上，電信公司部分，「已婚」共計九十九人，佔 77.3%；「未婚」共計二十九人，佔 22.7%；表示該組織員工以已婚佔多數。另農會部分，「已婚」共計七十九人，佔 88.8%；「未婚」共計十人，佔 11.2%；表示該組織員工以已婚佔多數。

6. 進入現任職組織之前有工作年資

在進入現任職組織之前有工作年資的分布上，電信公司部分，服務年資「0年」共計三十三人，佔 25.8%；「1~3年」共計四十三人，佔 33.6%；「4~5年」共計十三人，佔 10.2%；「6~10年」共計九人，佔 7%，「11~15年」共計一人，佔 0.8%；「16~20年」共計四人，佔 3.1%；「21年以上」者共計二十五人，佔 19.5%；經統計以曾任職時間 1~3 年為最多，約佔 33.6%，其次為 0 年，約佔 25.8%。另農會部分，服務年資「0年」共計二十人，佔 22.5%；「1~3年」共計四十六人，佔 51.7%；「4~5年」共計九人，佔 10.1%；「6~10年」共計七人，佔 7.9%，「11~15年」共計五人，佔 5.6%；「16~20年」共計一人，佔 1.1%；「21年以上」者共計一人，佔 1.1%；經統計以曾任職時間 1~3 年為最多，約佔 51.7%，其次為 0 年，約佔 22.5%。

7. 進入現任職組織之工作年資

在進入現任職組織之工作年資的分布上，電信公司部分，服務年資「1~3年」共計十九人，佔14.9%；「4~5年」共計十人，佔7.8%；「6~10年」共計十六人，佔12.5%，「11~15年」共計十一人，佔8.6%；「16~20年」共計九人，佔7%；「21年以上」者共計六十三人，佔49.2%；以任職時間21年以上為最多，約佔49.2%，故綜觀員工任職時間來看，該組織員工任職工作情況相對穩定。另農會部分，服務年資「1~3年」共計九人，佔10.1%；「4~5年」共計十一人，佔12.4%；「6~10年」共計八人，佔9%；「11~15年」共計七人，佔7.9%；「16~20年」共計十五人，佔16.8%；「21年以上」者共計三十九人，佔43.8%；以任職時間21年以上為最多，約佔43.8%，其次為16~20年，約佔16.8%，故綜觀員工任職時間來看，該組織員工任職工作情況相對穩定。

8.現職部門

在現職部門的分布上，電信公司部分，任職「行政類」部門共計有四十五人，佔35.2%；任職「業務類」部門共計有四十三人，佔33.6%；任職「研發類」部門共計有四十人，佔31.2%；為研究不同部門間之差異性，經控制行政、業務、研發部門之樣本數量，回收樣本分別佔35.2%、33.6%、31.2%，故從而可進行有效之研究。另農會部分，任職「行政類」部門共計有四十一人，佔46.1%；任職「業務類」部門共計有四十八人，佔53.9%；為研究不同部門間之差異性，經控制行政、業務部門之樣本數量，回收樣本分別佔46.1%、53.9%，故從而可進行有效之研究。茲將統計情形彙整如表4.1（電信公司）、表4.2（農會）。

表 4.1 電信公司人口背景資料分布情形 (n=128)

| 類別 | 組別 | 人數 (N) | 百分比 (%) |
|--------------------|-----------|--------|---------|
| 性別 | 男性 | 89 | 69.5 |
| | 女性 | 39 | 30.5 |
| 年齡 | 25~30 歲 | 7 | 5.5 |
| | 31~35 歲 | 22 | 17.2 |
| | 36~40 歲 | 8 | 6.2 |
| | 41 歲以上 | 91 | 71.1 |
| 學歷 | 高中(職) | 19 | 14.9 |
| | 專科 | 32 | 25 |
| | 大學(含技術學院) | 57 | 44.5 |
| | 研究所 | 20 | 15.6 |
| 最高學歷科系 (專科含以上) | 理工相關 | 63 | 57.8 |
| | 管理、財經相關 | 27 | 24.8 |
| | 文史相關 | 2 | 1.8 |
| | 教育、行政相關 | 11 | 10.1 |
| | 其它 | 6 | 5.5 |
| 婚姻狀況 | 已婚 | 99 | 77.3 |
| | 未婚 | 29 | 22.7 |
| 進入現任職組織之 前有工作年資 | 0 年 | 33 | 25.8 |
| | 1~3 年 | 43 | 33.6 |
| | 4~5 年 | 13 | 10.2 |
| | 6~10 年 | 9 | 7 |
| | 11~15 年 | 1 | 0.8 |
| | 16~20 年 | 4 | 3.1 |
| | 21 年以上 | 25 | 19.5 |
| 進入現任職組織之 工作年資 | 1~3 年 | 19 | 14.9 |
| | 4~5 年 | 10 | 7.8 |
| | 6~10 年 | 16 | 12.5 |
| | 11~15 年 | 11 | 8.6 |
| | 16~20 年 | 9 | 7 |
| | 21 年以上 | 63 | 49.2 |
| 現職部門 | 行政類 | 45 | 35.2 |
| | 業務類 | 43 | 33.6 |
| | 研發類 | 40 | 31.2 |

資料來源：本研究整理

表 4.2 農會人口背景資料分布情形 (n=89)

| 類別 | 組別 | 人數 (N) | 百分比 (%) |
|--------------------|-----------|--------|---------|
| 性別 | 男性 | 18 | 20.2 |
| | 女性 | 71 | 79.8 |
| 年齡 | 25~30 歲 | 9 | 10.1 |
| | 31~35 歲 | 9 | 10.1 |
| | 36~40 歲 | 30 | 33.7 |
| | 41 歲以上 | 41 | 46.1 |
| 學歷 | 高中(職) | 41 | 46.1 |
| | 專科 | 34 | 38.2 |
| | 大學(含技術學院) | 14 | 15.7 |
| | 研究所 | 0 | 0 |
| 最高學歷科系 (專科含以上) | 農業相關 | 15 | 31.2 |
| | 管理、財經相關 | 18 | 37.5 |
| | 文史相關 | 2 | 4.2 |
| | 理工相關 | 0 | 0 |
| | 教育、行政相關 | 1 | 2.1 |
| | 其它 | 12 | 25 |
| 婚姻狀況 | 已婚 | 79 | 88.8 |
| | 未婚 | 10 | 11.2 |
| 進入現任職組織之 前有工作年資 | 0 年 | 20 | 22.5 |
| | 1~3 年 | 46 | 51.7 |
| | 4~5 年 | 9 | 10.1 |
| | 6~10 年 | 7 | 7.9 |
| | 11~15 年 | 5 | 5.6 |
| | 16~20 年 | 1 | 1.1 |
| | 21 年以上 | 1 | 1.1 |
| 進入現任職組織之 工作年資 | 1~3 年 | 9 | 10.1 |
| | 4~5 年 | 11 | 12.4 |
| | 6~10 年 | 8 | 9 |
| | 11~15 年 | 7 | 7.9 |
| | 16~20 年 | 15 | 16.8 |
| | 21 年以上 | 39 | 43.8 |
| 現職部門 | 行政類 | 41 | 46.1 |
| | 業務類 | 48 | 53.9 |

資料來源：本研究整理

4.2 主成份分析

本節針對所研究之工作能力、工作動機與人際關係等變項，以主成份分析（Principal Component Analysis；PCA）萃取各構面問項，使分析問題更明確且容易，以顯出最大個別差異，使各構面問項能更具代表性、獨立性與精簡性；林清山（1989）提到，Pearson 將 PCA 用在正交之迴歸分析（orthogonal regression）為其原意與目的（Jackson,1991）。此一分析法之結果做為後續迴歸分析的投入變數，使變項變為無關的數個成份分數，以利後續的統計分析。經針對工作能力、工作動機、人際關係等構面各問項執行主成份分析，依轉軸後的成份矩陣數值予以萃取各構面具代表性的問項。以下分就本研究對象之電信公司與農會予以分析如后：

1. 電信公司

問卷中工作能力之問項共有九題，經以行政、業務、研發等不同部門區分樣本數量並分別分析後，則各萃取出三、三、二個主要因素；工作動機之問項共有九題，經以前述不同部門區分樣本數量並分別分析後，則各萃取出一、四、二個主要因素；人際關係之問項共有八題，經以前述不同部門區分樣本數量並分別分析後，則各萃取出三、二、二個主要因素。相關比較分析彙整詳如表 4.3~4.5 所示。

表 4.3 工作能力之主成份分析 (n=128)

| 問卷構面 | 題號 | 問項內容 | 轉軸後的成份矩陣 | | | ANOVA 分析 F/P-Value |
|---|--------|---------------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------|
| | | | 行政 | 業務 | 研發 | |
| 工作能力 （「轉軸後的成份矩陣」數值高者代表該部門主成份因素，並以「底線標示」突顯部門間之差異項目） | 一之 1 A | 問題越困難，我越想解決它 | 0.490 | 0.769 | 0.873 | 130.900/ 0.000*** |
| | 一之 2A | 我能協助提供改善工作效率的策略 | 0.725 | 0.800 | 0.747 | 3.318/ 0.039* |
| | 一之 3 A | 我能自行妥善安排工作時程及優先順序 | 0.745 | 0.765 | 0.436 | 0.686/ 0.506 |
| | 一之 4 A | 我希望單位能評估我欠缺的能力並加以訓練 | 0.857 | 0.756 | 0.688 | 15.277/ 0.000*** |
| | 一之 5 A | 我希望單位提供有關個人績效及發展的建議 | 0.754 | 0.677 | 0.630 | 10.128/ 0.000*** |
| | 一之 6A | 我有足夠的專業經驗讓我解決工作問題 | 0.806 | 0.635 | 0.815 | 27.436/ 0.000*** |

表 4.3 工作能力之主成份分析 (n=128) (續)

| 問卷構面 | 題號 | 問項內容 | 轉軸後的成份矩陣 | | | ANOVA 分析 F/P-Value |
|---|---|-------------------|--------------|--------------|-------|-----------------------|
| | | | 行政 | 業務 | 研發 | |
| 工作能力 (「轉軸後的成份矩陣」數值高者代表該部門主成份因素,並以「底線標示」突顯部門間之差異項目) | 一之 7A | 我有足夠的專業知識讓我解決工作問題 | 0.733 | 0.911 | 0.738 | 24.055/ 0.000*** |
| | 一之 8A | 我有足夠的電腦知識讓我解決工作問題 | 0.935 | 0.796 | 0.811 | 7.411/ 0.001*** |
| | 一之 9A | 我有足夠的語文能力讓我解決工作問題 | 0.834 | 0.875 | 0.530 | 51.219/ 0.000*** |
| 備註 | 1.影響工作能力的 9 項因素中,僅有 1 項因素 P 值未達顯著,其餘 8 項均顯示不同部門間達顯著差異。 2.將各部門轉軸後主成份分數高者加底線予以標示,更可看出各部門間影響工作能力的因素是具有差異性的。 | | | | | |

*P<0.05、**P<0.01、***P<0.001

資料來源：本研究整理

表 4.4 工作動機之主成份分析 (n=128)

| 問卷構面 | 題號 | 問項內容 | 轉軸後的成份矩陣 | | | ANOVA 分析 F/P-Value |
|---|---|-------------------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------|
| | | | 行政 | 業務 | 研發 | |
| 工作動機 (「轉軸後的成份矩陣」數值高者代表該部門主成份因素,並以「底線標示」突顯部門間之差異項目) | 二之 1A | 我很在意我的工作能提供增進專業經驗的機會 | 0.839 | 0.877 | 0.808 | 1.272/ 0.284 |
| | 二之 2A | 我很在意我的工作能提供增進專業知識的機會 | 0.876 | 0.904 | 0.901 | 2.730/ 0.069 |
| | 二之 3A | 能做自己喜歡並樂在工作對我來說是最重要的 | 0.558 | 0.666 | 0.584 | 2.058/ 0.129 |
| | 二之 4A | 我在意的是工作經驗,並不在意做得好不好 | 0.960 | 0.658 | 0.571 | 36.952/ 0.000*** |
| | 二之 5A | 工作表現能得到別人的認同,能使我工作得更起勁 | 0.546 | 0.650 | 0.741 | 0.625/ 0.537 |
| | 二之 6A | 工作表現好,讓我有更多昇遷機會 | 0.854 | 0.861 | 0.809 | 27.351/ 0.000*** |
| | 二之 7A | 工作表現好,有助我調薪以改善生活 | 0.848 | 0.855 | 0.902 | 6.300/ 0.020* |
| | 二之 8A | 工作表現好,讓我有接受公司表揚、肯定自我的機會 | 0.651 | 0.896 | 0.882 | 40.727/ 0.000*** |
| | 二之 9A | 工作表現好,讓我有受上級重視、穩定發展的環境 | 0.868 | 0.830 | 0.922 | 2.590/ 0.079 |
| 備註 | 1.影響工作動機的 9 項因素中,雖有 5 項因素 P 值未達顯著,惟仍有 4 項顯示不同部門間達顯著差異。 2.將各部門轉軸後主成份分數高者加底線予以標示,更可看出各部門間影響工作動機的因素是具有差異性的。 | | | | | |

*P<0.05、**P<0.01、***P<0.001

資料來源：本研究整理

表 4.5 人際關係之主成份分析 (n=128)

| 問卷構面 | 題號 | 問項內容 | 轉軸後的成份矩陣 | | | ANOVA 分析 F/P-Value |
|---|--|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------|
| | | | 行政 | 業務 | 研發 | |
| 人際關係 (「轉軸後 的成份矩 陣」數值高 者代表該 部門主成 份因素,並 以「底線標 示」突顯部 門間之差 異項目) | 三之 1 A | 工作上遭遇困難時我會尋求主管的協助 | 0.839 | 0.818 | 0.830 | 47.837/ 0.000*** |
| | 三之 2A | 有好的想法我會找主管討論 | 0.720 | 0.881 | 0.772 | 23.055/ 0.000*** |
| | 三之 3 A | 工作上遭遇困難時我會尋求同事的協助 | 0.827 | 0.230 | 0.714 | 43.217/ 0.000*** |
| | 三之 4 A | 有好的想法我會找同事討論 | 0.682 | 0.598 | 0.657 | 0.116/ 0.890 |
| | 三之 5 A | 工作上遭遇困難時我會尋求外部專業人士(如老師或顧問等)的協助 | 0.903 | 0.840 | 0.826 | 23.406/ 0.000*** |
| | 三之 6A | 有好的想法我會找外部專業人士(如老師或顧問等)討論 | 0.815 | 0.746 | 0.848 | 6.380/ 0.050* |
| | 三之 7 A | 工作上遭遇困難時我會尋求朋友的協助 | 0.748 | 0.787 | 0.831 | 14.038/ 0.000*** |
| | 三之 8 A | 有好的想法我會找朋友討論 | 0.760 | 0.891 | 0.888 | 22.112/ 0.000*** |
| 備註 | 1.影響人際關係的 8 項因素中,僅有 1 項因素 P 值未達顯著,其餘 7 項均顯示不同部門間達顯著差異。 2.將各部門轉軸後主成份數高者加底線予以標示,更可看出各部門間影響人際關係的因素是具有差異性的。 | | | | | |

*P<0.05、**P<0.01、***P<0.001

資料來源：本研究整理

2. 農會

問卷中工作能力之問項共有九題,經以行政、業務等不同部門區分樣本數量並分別分析後,則各萃取出四、二個主要因素;工作動機之問項共有九題,經以前述不同部門區分樣本數量並分別分析後,則各萃取出四、二個主要因素;人際關係之問項共有八題,經以前述不同部門區分樣本數量並分別分析後,則各萃取出四、二個主要因素。相關比較分析彙整詳如表 4.6~4.8 所示。

表 4.6 工作能力之主成份分析 (n=89)

| 問卷構面 | 題號 | 問項內容 | 轉軸後的成份矩陣 | | ANOVA 分析 F/P-Value |
|---|--|---------------------|--------------|--------------|-----------------------|
| | | | 行政 | 業務 | |
| 工作能力 (「轉軸後的成份矩陣」數值高者代表該部門主成份因素,並以「底線標示」突顯部門間之差異項目) | 一之 1 A | 問題越困難,我越想解決它 | 0.690 | 0.781 | 85.436/ 0.000*** |
| | 一之 2A | 我能協助提供改善工作效率的策略 | 0.623 | 0.614 | 0.550/ 0.460 |
| | 一之 3 A | 我能自行妥善安排工作時程及優先順序 | 0.619 | 0.764 | 13.192/ 0.000*** |
| | 一之 4 A | 我希望單位能評估我欠缺的能力並加以訓練 | 0.948 | 0.852 | 46.452/ 0.000*** |
| | 一之 5 A | 我希望單位提供有關個人績效及發展的建議 | 0.961 | 0.905 | 31.647/ 0.000*** |
| | 一之 6A | 我有足夠的專業經驗讓我解決工作問題 | 0.881 | 0.845 | 15.214/ 0.000*** |
| | 一之 7 A | 我有足夠的專業知識讓我解決工作問題 | 0.867 | 0.851 | 4.083/ 0.046* |
| | 一之 8 A | 我有足夠的電腦知識讓我解決工作問題 | 0.900 | 0.714 | 9.086/ 0.003** |
| | 一之 9A | 我有足夠的語文能力讓我解決工作問題 | 0.575 | 0.607 | 0.356/ 0.552 |
| 備註 | 1.影響工作能力的 9 項因素中,僅有 2 項因素 P 值未達顯著,其餘 7 項均顯示不同部門間達顯著差異。 2.將各部門轉軸後主成份數高者加底線予以標示,更可看出各部門間影響工作能力的因素是具有差異性的。 | | | | |

*P<0.05、**P<0.01、***P<0.001

資料來源：本研究整理

表 4.7 工作動機之主成份分析 (n=89)

| 問卷構面 | 題號 | 問項內容 | 轉軸後的成份矩陣 | | ANOVA 分析 F/P-Value |
|---|--------|-------------------------|--------------|--------------|-----------------------|
| | | | 行政 | 業務 | |
| 工作動機 (「轉軸後的成份矩陣」數值高者代表該部門主成份因素,並以「底線標示」突顯部門間之差異項目) | 二之 1 A | 我很在意我的工作能提供增進專業經驗的機會 | 0.895 | 0.856 | 17.899/ 0.000*** |
| | 二之 2A | 我很在意我的工作能提供增進專業知識的機會 | 0.792 | 0.856 | 35.897/ 0.000*** |
| | 二之 3 A | 能做自己喜歡並樂在工作對我來說是最重要的 | 0.861 | 0.169 | 22.928/ 0.000*** |
| | 二之 4 A | 我在意的是工作經驗,並不在意做得好不好 | 0.327 | 0.252 | 1.629/ 0.205 |
| | 二之 5 A | 工作表現能得到別人的認同,能使我工作得更起勁 | 0.785 | 0.741 | 1.514/ 0.222 |
| | 二之 6A | 工作表現好,讓我有更多昇遷機會 | 0.909 | 0.888 | 19.412/ 0.000*** |
| | 二之 7 A | 工作表現好,有助我調薪以改善生活 | 0.819 | 0.835 | 33.908/ 0.000*** |
| | 二之 8 A | 工作表現好,讓我有接受公司表揚、肯定自我的機會 | 0.779 | 0.909 | 11.651/ 0.001*** |
| | 二之 9A | 工作表現好,讓我有受上級重視、穩定發展的環境 | 0.796 | 0.840 | 0.081/ 0.776 |

表 4.7 工作動機之主成份分析 (n=89) (續)

| | |
|----|--|
| 備註 | 1.影響工作動機的 9 項因素中，雖有 3 項因素 P 值未達顯著，惟其餘 6 項均顯示不同部門間達顯著差異。 2.將各部門轉軸後主成份分數高者加底線予以標示，更可看出各部門間影響工作動機的因素是具有差異性的。 |
|----|--|

*P<0.05、**P<0.01、***P<0.001

資料來源：本研究整理

表 4.8 人際關係之主成份分析 (n=89)

| 問卷構面 | 題號 | 問項內容 | 轉軸後的成份矩陣 | | ANOVA 分析 F/P-Value |
|---|---|--------------------------------|--------------|--------------|-----------------------|
| | | | 行政 | 業務 | |
| 人際關係 (「轉軸後的成份矩陣」數值高者代表該部門主成份因素，並以「底線標示」突顯部門間之差異項目) | 三之 1 A | 工作上遭遇困難時我會尋求主管的協助 | <u>0.780</u> | 0.633 | 113.667/ 0.000*** |
| | 三之 2A | 有好的想法我會找主管討論 | <u>0.786</u> | 0.560 | 49.808/ 0.000*** |
| | 三之 3 A | 工作上遭遇困難時我會尋求同事的協助 | <u>0.914</u> | 0.808 | 48.594/ 0.000*** |
| | 三之 4 A | 有好的想法我會找同事討論 | 0.676 | <u>0.925</u> | 9.595/ 0.003** |
| | 三之 5 A | 工作上遭遇困難時我會尋求外部專業人士(如老師或顧問等)的協助 | 0.736 | 0.685 | 2.013/ 0.160 |
| | 三之 6A | 有好的想法我會找外部專業人士(如老師或顧問等)討論 | <u>0.876</u> | 0.773 | 23.859/ 0.000*** |
| | 三之 7 A | 工作上遭遇困難時我會尋求朋友的協助 | 0.565 | <u>0.739</u> | 95.013/ 0.000*** |
| | 三之 8 A | 有好的想法我會找朋友討論 | 0.782 | 0.733 | 27.756/ 0.000*** |
| 備註 | 1.影響人際關係的 8 項因素中，僅有 1 項因素 P 值未達顯著，其餘 7 項均顯示不同部門間達顯著差異。 2.將各部門轉軸後主成份分數高者加底線予以標示，更可看出各部門間影響人際關係的因素是具有差異性的。 | | | | |

*P<0.05、**P<0.01、***P<0.001

資料來源：本研究整理

4.3 相關分析

本節針對所研究之工作能力、工作動機與人際關係對員工創造力實施相關分析，經由皮爾森 (Pearson) 相關係數的檢定，從係數大小可顯示出兩變數關係的關聯強度。以下分就本研究對象之電信公司與農會予以分析如後：

1. 電信公司

自表 4.9 可知，經將全體樣本（n=128）之工作能力、工作動機、人際關係以主成份分析各萃取二項主要因素後，其與員工創造力間之 Pearson 檢定均呈現顯著相關，確證研究假設成立。

表 4.9 工作能力、工作動機與人際關係主成份分析因素對員工創造力 Pearson 檢定 (n=128/全體樣本)

| | 我有足夠的專業知識讓我解決工作問題 | 我有足夠的電腦知識讓我解決工作問題 | 我很在意我的工作能提供增進專業知識的機會 | 工作表現好，有助我調薪以改善生活 | 工作上遭遇困難時我會尋求主管的協助 | 有好的想法我會找外部專業人士(如老師或顧問等)討論 | 員工創造力平均值 |
|---------------------------|-------------------|-------------------|----------------------|------------------|-------------------|---------------------------|----------------|
| 我有足夠的專業知識讓我解決工作問題 | 1 | .574** .000 | .245** .005 | .362** .000 | .184* .038 | .175* .048 | .340** .000 |
| 我有足夠的電腦知識讓我解決工作問題 | | 1 | .213* .016 | .371** .000 | .121 .172 | .055 .540 | .216* .014 |
| 我很在意我的工作能提供增進專業知識的機會 | | | 1 | .212* .016 | .243** .006 | .291** .001 | .299** .001 |
| 工作表現好，有助我調薪以改善生活 | | | | 1 | .499** .000 | .211* .017 | .304** .000 |
| 工作上遭遇困難時我會尋求主管的協助 | | | | | 1 | .192* .030 | .251** .004 |
| 有好的想法我會找外部專業人士(如老師或顧問等)討論 | | | | | | 1 | .408** .000 |
| 員工創造力平均值 | | | | | | | 1 |

**在顯著水準為 0.01 時（雙尾），相關顯著

*在顯著水準為 0.05 時（雙尾），相關顯著

資料來源：本研究整理

2. 農會

自表 4.10 可知，經將全體樣本（n=89）之工作能力、工作動機、人際關係以主成份分析分別萃取出三、二、三項主要因素後，其與員工創造力間之 Pearson 檢定除工作能力之二項主要因素未達顯著相關，其餘六項主要因素均呈現顯著相關，確證研究假設成立。

表 4.10 工作能力、工作動機與人際關係主成份分析因素對員工創造力 Pearson 檢定 (n=89/全體樣本)

| | 我希望單位能評估我欠缺的能力並加以訓練 | 我希望單位提供個人績效及發展的建議 | 我有足夠的專業知識讓我解決工作問題 | 我很在意我的工作能提供更多專業經驗的機會 | 工作表現好，讓我有更多昇遷機會 | 工作上遭遇到困難時我會尋求同事的協助 | 有好的想法我會找外部專業人士(如老師或顧問等)討論 | 有好的想法我會找朋友討論 | 員工創造力平均值 |
|---------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|----------------------|-----------------|--------------------|---------------------------|----------------|---------------|
| 我希望單位能評估我欠缺的能力並加以訓練 | 1 | .763** .000 | .120 .264 | .553** .000 | .187 .079 | .275** .009 | .110 .304 | .029 .788 | .257* .015 |
| 我希望單位提供個人績效及發展的建議 | | 1 | .036 .739 | .461** .000 | .125 .244 | .340** .001 | -.034 .749 | -.011 .917 | .206 .053 |
| 我有足夠的專業知識讓我解決工作問題 | | | 1 | .289** .006 | .245* .020 | -.032 .766 | .101 .344 | .101 .344 | .146 .173 |
| 我很在意我的工作能提供更多專業經驗的機會 | | | | 1 | .193 .070 | .229* .031 | .138 .199 | .138 .199 | .323* .002 |
| 工作表現好，讓我有更多昇遷機會 | | | | | 1 | .325** .002 | .191 .073 | .191 .073 | .380* .000 |
| 工作上遭遇到困難時我會尋求同事的協助 | | | | | | 1 | .186 .081 | .186 .081 | .283* .007 |
| 有好的想法我會找外部專業人士(如老師或顧問等)討論 | | | | | | | 1 | .561** .000 | .525* .000 |
| 有好的想法我會找朋友討論 | | | | | | | | 1 | .431* .000 |
| 員工創造力平均值 | | | | | | | | | 1 |

**在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著

*在顯著水準為 0.05 時 (雙尾)，相關顯著

資料來源：本研究整理

4.4 迴歸分析

本研究欲瞭解組織員工「工作能力、工作動機、人際關係對於創造

力間的影響」、「影響員工創造力相關因素（工作能力、工作動機、人際關係）之改善措施是否有效，且在不同部門間是否具有共同與差異性」，遂利用迴歸分析進行探討，分析結果如下所述。

4.4.1 工作能力、工作動機、人際關係對於創造力間的影響

1. 電信公司

首先將工作能力、工作動機、人際關係等構面問項計二十六題執行主成份分析，經將樣本區分為全體及行政、業務、研發等予以分析後，分別各可萃取出每項構面一~四個不等之主要成份，以做為簡化後的自變數，再將員工創造力問項所獲結果，同樣將其區分為全體及行政、業務、研發等予以加總並分別取平均值為依變數，其迴歸模式的結果顯示就整體而言，除行政部門外餘可達顯著水準；而將工作能力、工作動機、人際關係等所萃取出之主成份問項與員工創造力平均值的標準化 β 值，取其絕對值夠大及 P 值 < 0.05 者，將結果簡化彙整列示於表 4.11。

表 4.11 工作能力、工作動機、人際關係（主成份）對員工創造力平均值迴歸分析結果

| 自變項 | | 部門別 | 標準化 β /P (*P<0.05**P<0.01***P<0.001) | | | |
|------|----------|---------------------|--|------------------|--------------------|-----------------|
| | | | 全體 | 行政 | 業務 | 研發 |
| 工作能力 | 一之 1A | 問題越困難，我越想解決它 | | | | |
| | 一之 2A | 我能協助提供改善工作效率的策略 | | | 0.409/ 0.000*** | |
| | 一之 4A | 我希望單位能評估我欠缺的能力並加以訓練 | | | | |
| | 一之 5A | 我希望單位提供有關個人績效及發展的建議 | | -0.188/ 0.372 | | |
| | 一之 6A | 我有足夠的專業經驗讓我解決工作問題 | | | | 0.208/ 0.185 |
| | 一之 7A | 我有足夠的專業知識讓我解決工作問題 | 0.200/ 0.043* | | | |
| | 一之 8A | 我有足夠的電腦知識讓我解決工作問題 | | 0.272/ 0.105 | | |
| | 一之 9A | 我有足夠的語文能力讓我解決工作問題 | | | | |

表 4.11 工作能力、工作動機、人際關係（主成份）對員工創造力平均值迴歸分析結果（續）

| 自變項 | | 部門別 | 標準化 β /P (*P<0.05**P<0.01***P<0.001) | | | |
|---|----------|--------------------------------|--|-----------------|---------------------|-------------------|
| | | | 全體 | 行政 | 業務 | 研發 |
| 工作動機 | 二之 1A | 我很在意我的工作能提供增進專業經驗的機會 | | | | |
| | 二之 2A | 我很在意我的工作能提供增進專業知識的機會 | 0.120/ 0.157 | | | |
| | 二之 4A | 我在意的是工作經驗，並不在意做得好不好 | | | | |
| | 二之 6A | 工作表現好，讓我有更多昇遷機會 | | | -0.421/ 0.003** | |
| | 二之 7A | 工作表現好，有助我調薪以改善生活 | | | | 0.208/ 0.416 |
| | 二之 8A | 工作表現好，讓我有接受公司表揚、肯定自我的機會 | | | 0.315/ 0.028* | |
| | 二之 9A | 工作表現好，讓我有受上級重視、穩定發展的環境 | | | | |
| 人際關係 | 三之 1A | 工作上遭遇困難時我會尋求主管的協助 | 0.075/ 0.411 | | | |
| | 三之 2A | 有好的想法我會找主管討論 | | | 0.300/ 0.050* | |
| | 三之 3A | 工作上遭遇困難時我會尋求同事的協助 | | 0.135/ 0.425 | | |
| | 三之 5A | 工作上遭遇困難時我會尋求外部專業人士(如老師或顧問等)的協助 | | | | |
| | 三之 6A | 有好的想法我會找外部專業人士(如老師或顧問等)討論 | 0.302/ 0.000*** | | | 0.438/ 0.012* |
| | 三之 7A | 工作上遭遇困難時我會尋求朋友的協助 | | | | |
| | 三之 8A | 有好的想法我會找朋友討論 | | | -0.155/ 0.089 | |
| F/P-value (*P<0.05、**P<0.01、***P<0.001) | | | 7.794/ 0.000*** | 0.714/ 0.660 | 13.560/ 0.000*** | 3.588/ 0.008** |
| R ² | | | 0.279 | 0.119 | 0.787 | 0.395 |
| Adjusted R ² | | | 0.243 | -0.048 | 0.729 | 0.285 |

資料來源：本研究整理

2. 農會

首先將工作能力、工作動機、人際關係等構面問項計二十六題執行主成份分析，經將樣本區分為全體及行政、業務等予以分析後，分別各可萃取出每項構面二~四個不等之主要成份，以做為簡化後的自變數，再將員工創造力問項所獲結果，同樣將其區分為全體及行政、業務等予以

加總並分別取平均值為依變數，其迴歸模式的結果顯示就整體而言均可達顯著水準；而將工作能力、工作動機、人際關係等所萃取之主成份問項與員工創造力平均值的標準化 β 值，取其絕對值夠大及 P 值 < 0.05 者，將結果簡化彙整列示於表 4.12。

表 4.12 工作能力、工作動機、人際關係（主成份）對員工創造力平均值迴歸分析結果

| 自變項 | | 部門別 | 標準化 β /P (*P<0.05**P<0.01***P<0.001) | | |
|---|----------|---------------------------|--|---------------------------|---------------------------|
| | | | 全體 | 行政 | 業務 |
| 工作能力 | 一之 1A | 問題越困難，我越想解決它 | | | 0.142/ 0.308 |
| | 一之 4A | 我希望單位能評估我欠缺的能力並加以訓練 | | | |
| | 一之 5A | 我希望單位提供有關個人績效及發展的建議 | 0.119/ 0.391 | 0.200/ 0.569 | |
| | 一之 6A | 我有足夠的專業經驗讓我解決工作問題 | | -0.130/ 0.412 | |
| | 一之 7A | 我有足夠的專業知識讓我解決工作問題 | | | |
| | 一之 8A | 我有足夠的電腦知識讓我解決工作問題 | | | |
| 工作動機 | 二之 1A | 我很在意我的工作能提供增進專業經驗的機會 | 0.192/ 0.078 | | |
| | 二之 2A | 我很在意我的工作能提供增進專業知識的機會 | | | 0.144/ 0.380 |
| | 二之 3A | 能做自己喜歡並樂在工作對我來說是最重要的 | | | |
| | 二之 6A | 工作表現好，讓我有更多昇遷機會 | 0.203/ 0.035* | | |
| | 二之 7A | 工作表現好，有助我調薪以改善生活 | | 0.369/ 0.132 | |
| | 二之 8A | 工作表現好，讓我有接受公司表揚、肯定自我的機會 | | | |
| 人際關係 | 三之 1A | 工作上遭遇困難時我會尋求主管的協助 | | | |
| | 三之 2A | 有好的想法我會找主管討論 | | 0.291/ 0.178 | |
| | 三之 3A | 工作上遭遇困難時我會尋求同事的協助 | | | |
| | 三之 4A | 有好的想法我會找同事討論 | | | 0.261/ 0.105 |
| | 三之 6A | 有好的想法我會找外部專業人士(如老師或顧問等)討論 | 0.379/ 0.001*** | 0.277/ 0.172 | |
| | 三之 7A | 工作上遭遇困難時我會尋求朋友的協助 | | | 0.263/ 0.069 |
| | 三之 8A | 有好的想法我會找朋友討論 | 0.149/ 0.158 | | |
| F/P-value (*P<0.05、**P<0.01、***P<0.001) | | | 7.489/ 0.000*** | 3.391/ 0.004** | 3.502/ 0.007** |

表 4.12 工作能力、工作動機、人際關係（主成份）對員工創造力平均值迴歸分析結果(續)

| | | | |
|-------------------------|-------|-------|-------|
| R ² | 0.428 | 0.592 | 0.339 |
| Adjusted R ² | 0.371 | 0.418 | 0.242 |

資料來源：本研究整理

4.4.2 員工創造力相關因素（工作能力、工作動機、人際關係）之改善措施是否有效及在不同部門間是否具有共同與差異性

1. 電信公司

首先將工作能力、工作動機、人際關係等構面各五項改善措施以全體樣本及行政、業務、研發等部門樣本分別為自變數，再將員工創造力問項所獲結果亦以全體樣本及行政、業務、研發等部門樣本加總並取平均值為依變數，其迴歸模式的結果以全體樣本而言，工作能力與人際關係改善措施部分勉可達顯著水準（ $p=0.011$ 、 0.006 ），而工作動機改善措施部分則可達顯著水準（ $p=0.000$ ）；而以行政、業務、研發等部門樣本而言，除行政部門對各構面改善措施均未達顯著水準外，業務部門對工作能力、工作動機、人際關係等構面各改善措施均達顯著水準（ $p=0.005$ 、 0.004 、 0.001 ），研發部門則是對工作能力構面各改善措施達顯著水準（ $p=0.000$ ）。前述相關結果併同各構面改善措施與員工創新能力平均值迴歸模式結果顯示的加總標準化 β 值，分別彙整於表 4.13~4.15 所示，從而據以分析、比較相關改善措施在不同部門間的共同與差異性。

表 4.13 工作能力改善措施對於員工創造力平均值迴歸分析結果

| 自變項 | | | 部門別 | 標準化 β 值 | | | |
|---|----------|------------|------------------|-----------------|-------------------|------------------------|--|
| | | | | 共同性 | 差異性 | | |
| | | | 全體 | 行政 | 業務 | 研發 | |
| 工作 能力 改善 措施 | 一之 B1 | 企業內部訓練課程 | -0.131 | 0.050 | 0.014 | -0.932 | |
| | 一之 B2 | 補助企業外部訓練費用 | 0.404 | 0.443 | -0.439 | -0.876 | |
| | 一之 B3 | 建立內部專業知識庫 | 0.073 | -0.475 | -1.250 | -0.201 | |
| | 一之 B4 | 建立內部人才諮詢網 | 0.022 | 0.275 | 0.617 | -0.708 | |
| | 一之 B5 | 明確回饋年度考績制度 | 0.377 | 0.175 | 0.223 | 0.699 | |
| F/P-value (*P<0.05、**P<0.01、***P<0.001) | | | 1.792/ 0.011* | 4.396/ 0.079 | 3.754/ 0.005** | 2.780E+13/ 0.000*** | |
| R ² | | | 0.496 | 0.978 | 0.871 | 1.000 | |
| Adjusted R ² | | | 0.219 | 0.755 | 0.639 | 1.000 | |

資料來源：本研究整理

表 4.14 工作動機改善措施對於員工創造力平均值迴歸分析結果

| 自變項 | | | 部門別 | 標準化 β 值 | | | |
|---|----------|-----------|--------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--|
| | | | | 共同性 | 差異性 | | |
| | | | 全體 | 行政 | 業務 | 研發 | |
| 工作 動機 改善 措施 | 二之 B1 | 通暢的昇遷制度 | 0.502 | -0.089 | 0.917 | -0.314 | |
| | 二之 B2 | 明確的獎酬制度 | -0.242 | 0.214 | -0.114 | -0.500 | |
| | 二之 B3 | 公開表揚績優員工 | 0.239 | 0.025 | 1.634 | -1.331 | |
| | 二之 B4 | 主管的主動關懷 | -0.112 | -0.344 | -1.317 | -0.855 | |
| | 二之 B5 | 豐富多元的工作內容 | -0.139 | 0.009 | 0.211 | -0.584 | |
| F/P-value (*P<0.05、**P<0.01、***P<0.001) | | | 2.337/ 0.000*** | 3.215/ 0.131 | 4.053/ 0.004** | 1.021/ 0.587 | |
| R ² | | | 0.562 | 0.970 | 0.890 | 0.925 | |
| Adjusted R ² | | | 0.322 | 0.668 | 0.671 | 0.019 | |

資料來源：本研究整理

表 4.15 人際關係改善措施對於員工創造力平均值迴歸分析結果

| 自變項 | | 部門別 | 標準化 β 值 | | | |
|---|------|----------|-------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
| | | | 共同性 | 差異性 | | |
| | | | | 全體 | 行政 | 業務 |
| 人際關係改善措施 | 三之B1 | 部門內輔導機制 | -0.021 | -0.618 | -1.712 | -0.469 |
| | 三之B2 | 跨部門溝通管道 | 0.731 | 0.500 | 6.095 | 0.330 |
| | 三之B3 | 內部輔導獎勵制度 | 0.677 | -0.725 | -1.848 | -1.156 |
| | 三之B4 | 建立組織外人才庫 | -0.983 | 2.549 | 0.353 | 0.011 |
| | 三之B5 | 開發組織外人才庫 | 0.689 | -2.357 | -2.918 | -0.678 |
| F/P-value (*P<0.05、**P<0.01、***P<0.001) | | | 1.924/ 0.006** | 1.463/ 0.361 | 4.626/ 0.001*** | 1.544/ 0.335 |
| R^2 | | | 0.460 | 0.919 | 0.883 | 0.913 |
| Adjusted R^2 | | | 0.221 | 0.291 | 0.692 | 0.322 |

資料來源：本研究整理

2. 農會

首先將工作能力、工作動機、人際關係等構面各五項改善措施以全體樣本及行政、業務等部門樣本分別為自變數，再將員工創造力問項所獲結果亦以全體樣本及行政、業務等部門樣本加總並取平均值為依變數，其迴歸模式的結果以全體樣本而言，工作能力與人際關係改善措施部分勉可達顯著水準（ $p=0.007$ 、 0.020 ），而工作動機改善措施部分則未達顯著水準；而以行政、業務等部門樣本而言，除行政部門對工作動機構面各改善措施勉可達顯著水準（ $p=0.024$ ），餘行政、業務等部門對各構面改善措施均未能達顯著水準。前述相關結果併同各構面改善措施與員工創造力平均值迴歸模式結果顯示的加總標準化 β 值，分別彙整於表 4.16~4.18 所示，從而據以分析、比較相關改善措施在不同部門間的共同與差異性。

表 4.16 工作能力改善措施對於員工創造力平均值迴歸分析結果

| 自變項 | | | 部門別 | 標準化 β 值 | | |
|---|----------|------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|
| | | | 共同性 | 差異性 | | |
| | | | 全體 | 行政 | 業務 | |
| 工作 能力 改善 措施 | 一之 B1 | 企業內部訓練課程 | 0.270 | 0.193 | -2.011 | |
| | 一之 B2 | 補助企業外部訓練費用 | 0.212 | 0.718 | 0.237 | |
| | 一之 B3 | 建立內部專業知識庫 | <u>1.023</u> | <u>1.193</u> | <u>0.546</u> | |
| | 一之 B4 | 建立內部人才諮詢網 | <u>0.491</u> | <u>1.008</u> | <u>0.449</u> | |
| | 一之 B5 | 明確回饋年度考績制度 | -0.437 | -0.425 | -0.516 | |
| F/P-value (*P<0.05、**P<0.01、***P<0.001) | | | 2.113/ 0.007** | 1.790/ 0.116 | 1.339/ 0.253 | |
| R ² | | | 0.659 | 0.729 | 0.644 | |
| Adjusted R ² | | | 0.347 | 0.322 | 0.163 | |

資料來源：本研究整理

表 4.17 工作動機改善措施對於員工創造力平均值迴歸分析結果

| 自變項 | | | 部門別 | 標準化 β 值 | | |
|---|----------|-----------|---------------------|---------------------|---------------------|--|
| | | | 共同性 | 差異性 | | |
| | | | 全體 | 行政 | 業務 | |
| 工作 動機 改善 措施 | 二之 B1 | 通暢的昇遷制度 | -0.283 | 0.564 | -1.333 | |
| | 二之 B2 | 明確的獎酬制度 | 0.357 | -0.436 | <u>1.096</u> | |
| | 二之 B3 | 公開表揚績優員工 | 0.208 | <u>2.560</u> | -2.182 | |
| | 二之 B4 | 主管的主動關懷 | <u>1.275</u> | <u>1.564</u> | <u>1.000</u> | |
| | 二之 B5 | 豐富多元的工作內容 | <u>0.470</u> | -1.020 | 0.496 | |
| F/P-value (*P<0.05、**P<0.01、***P<0.001) | | | 1.517/ 0.085 | 2.511/ 0.024* | 1.474/ 0.174 | |
| R ² | | | 0.476 | 0.735 | 0.565 | |
| Adjusted R ² | | | 0.162 | 0.442 | 0.182 | |

資料來源：本研究整理

表 4.18 人際關係改善措施對於員工創造力平均值迴歸分析結果

| 自變項 | | 部門別 | 標準化 β 值 | | |
|---|-------|----------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | | 共同性 | 差異性 | |
| | | | | 全體 | 行政 |
| 人際關係改善措施 | 三之 B1 | 部門內輔導機制 | <u>1.123</u> | <u>1.186</u> | <u>1.075</u> |
| | 三之 B2 | 跨部門溝通管道 | -0.257 | -0.253 | -3.412 |
| | 三之 B3 | 內部輔導獎勵制度 | 0.500 | -0.113 | <u>3.652</u> |
| | 三之 B4 | 建立組織外人才庫 | <u>0.505</u> | 0.206 | 0.369 |
| | 三之 B5 | 開發組織外人才庫 | 0.468 | <u>0.566</u> | 0.842 |
| F/P-value (*P<0.05、**P<0.01、***P<0.001) | | | 1.875/ 0.020* | 1.979/ 0.065 | 1.529/ 0.150 |
| R ² | | | 0.505 | 0.618 | 0.531 |
| Adjusted R ² | | | 0.236 | 0.306 | 0.184 |

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

依據研究結果與發現，整理出研究結論，並提出相關建議，以供相關組織人資部門參考本研究所得，依部門間的差異，提供不同教育訓練計畫，方能落實訓練內容暨提高資源使用效率。

5.1 結論

本研究分以電信公司與農會個案組織（電信公司—某電信系統公司北部分公司、農會—嘉義縣地區鄉鎮農會）的員工為例，依研究架構發展提出三項假設，經由統計分析實證研究結果：有關電信公司部分，本研究之假設皆可成立；而有關農會部分，本研究之假設除假設三局部成立外、其餘皆成立。以下針對本研究各項假設檢定與部門間對教育訓練的差異性，分別就電信公司與農會予以分析敘述如后。

5.1.1 研究假設檢定

1. 工作能力、工作動機、人際關係對於員工創造力具顯著影響

(1) 電信公司

從實證分析結果中發現，經由將全體樣本（ $n=128$ ）之工作能力、工作動機、人際關係等構面問項執行主成份分析，予以分析後萃取出具代表性之主要成份變數以代表相關構面為自變數，再將員工創造力問項所獲結果加總並取平均值為依變數，經以 Pearson 檢定檢驗其相關之關聯強度的結果，均達顯著水準（自表 4.9 摘錄簡化詳如表 5.1），顯見本研究提出之相關關鍵因素（工作能力、工作動機、人際關係），對員工創造力具顯著影響。

表 5.1 工作能力、工作動機、人際關係（主成份）對員工創造力影響性結果

| n=128 (全體樣本) | 工作能力 主成份因素 | | 工作動機 主成份因素 | | 人際關係 主成份因素 | |
|-----------------|-------------------|-------------------|----------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|
| | 我有足夠的專業知識讓我解決工作問題 | 我有足夠的電腦知識讓我解決工作問題 | 我很在意我的工作能提供增進專業知識的機會 | 工作表現好，有幫助我調薪以改善生活 | 工作上遭遇困難時我會尋求主管的協助 | 有好的想法我會找外部專業人士(如老師或顧問等)討論 |
| 員工創造力平均值 | .340** .000 | .216* .014 | .299** .001 | .304** .000 | .251** .004 | .408** .000 |

**在顯著水準為 0.01 時（雙尾），相關顯著

*在顯著水準為 0.05 時（雙尾），相關顯著

資料來源：本研究整理

(2) 農會

從實證分析結果中發現，經由將全體樣本（n=89）之工作能力、工作動機、人際關係等構面問項執行主成份分析，予以分析後萃取出具代表性之主要成份變數以代表相關構面為自變數，再將員工創造力問項所獲結果加總並取平均值為依變數，經以 Pearson 檢定檢驗其相關之關聯強度的結果，除工作能力之兩項主要因素未達顯著相關，其餘六項主要因素均呈現顯著相關（自表 4.10 摘錄簡化詳如表 5.2），可見本研究所提出之相關關鍵因素（工作能力、工作動機、人際關係），對員工創造力具顯著影響。

表 5.2 工作能力、工作動機、人際關係（主成份）對員工創造力影響性結果

| n=89 (全體樣本) | 工作能力 主成份因素 | | | 工作動機 主成份因素 | | 人際關係 主成份因素 | | |
|----------------|---------------------|---------------------|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------|---------------------------|---------------|
| | 我希望單位能評估我欠缺的能力並加以訓練 | 我希望單位提供有關個人績效及發展的建議 | 我有足夠的專業知識讓我解決工作問題 | 我很在意我的工作能提供增進專業經驗的機會 | 工作表現好，讓我有更多昇遷機會 | 工作上遭遇困難時我會尋求同事的協助 | 有好的想法我會找外部專業人士(如老師或顧問等)討論 | 有好的想法我會找朋友討論 |
| 員工創造力平均值 | 257* .015 | 206 .053 | .146 .173 | 323** .002 | 380** .000 | .283** .007 | 525** .000 | 431** .000 |

**在顯著水準為 0.01 時（雙尾），相關顯著

*在顯著水準為 0.05 時（雙尾），相關顯著

資料來源：本研究整理

2. 不同部門在影響員工創造力相關因素（工作能力、工作動機、人際關係）具顯著差異

(1) 電信公司

由主成份分析結果並依轉軸後的成份矩陣數值，予以萃取各構面具有代表性的問項，其中針對本研究之特定組織不同部門（行政、業務、研發）區分樣本數量並分別分析後，分別萃取出代表各構面的主要因素（自表 4.3~4.5 摘錄簡化詳如詳如表 5.3~5.5）。經比較分析後，工作能力對員工創造力之影響性，行政與業務部門相當，而研發部門則較弱（如表 5.3 所示）；工作動機對員工創造力之影響性，以業務部門為最強，其次為研發部門，而行政部門為最弱（如表 5.4 所示）；人際關係對員工創造力之影響性，則以行政部門為最強，而業務與研發部門為相當（如表 5.5 所示）。顯見不同部門在影響員工創造力的關鍵因素上，的確具顯著差異。

表 5.3 工作能力主成份分析暨對影響員工創造力之部門差異性

| 問卷構面 | 題號 | 問項內容 | 轉軸後的成份矩陣 | | |
|---|--------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | | 行政 | 業務 | 研發 |
| 工作能力 （「轉軸後的成份矩陣」數值高者代表該部門主成份因素，並以「底線標示」突顯部門間之差異項目） | 一之 1 A | 問題越困難，我越想解決它 | | | <u>0.873</u> |
| | 一之 2 A | 我能協助提供改善工作效率的策略 | | <u>0.800</u> | |
| | 一之 4 A | 我希望單位能評估我欠缺的能力並加以訓練 | <u>0.857</u> | | |
| | 一之 5 A | 我希望單位提供有關個人績效及發展的建議 | <u>0.754</u> | | |
| | 一之 6 A | 我有足夠的專業經驗讓我解決工作問題 | | | <u>0.815</u> |
| | 一之 7 A | 我有足夠的專業知識讓我解決工作問題 | | <u>0.911</u> | |
| | 一之 8 A | 我有足夠的電腦知識讓我解決工作問題 | <u>0.935</u> | | |
| | 一之 9 A | 我有足夠的語文能力讓我解決工作問題 | | <u>0.875</u> | |

資料來源：本研究整理

表 5.4 工作動機主成份分析暨對影響員工創造力之部門差異性

| 問卷構面 | 題號 | 問項內容 | 轉軸後的成份矩陣 | | |
|---|--------|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | | 行政 | 業務 | 研發 |
| 工作動機 (「轉軸後的成份矩陣」數值高者代表該部門主成份因素，並以「底線標示」突顯部門間之差異項目) | 二之 1 A | 我很在意我的工作能提供增進專業經驗的機會 | | <u>0.877</u> | |
| | 二之 2 A | 我很在意我的工作能提供增進專業知識的機會 | | <u>0.904</u> | |
| | 二之 4 A | 我在意的是工作經驗，並不在意做得好不好 | <u>0.960</u> | | |
| | 二之 6 A | 工作表現好，讓我有更多昇遷機會 | | <u>0.861</u> | |
| | 二之 7 A | 工作表現好，有助我調薪以改善生活 | | | <u>0.902</u> |
| | 二之 8 A | 工作表現好，讓我有接受公司表揚、肯定自我的機會 | | <u>0.896</u> | |
| | 二之 9 A | 工作表現好，讓我有受上級重視、穩定發展的環境 | | | <u>0.922</u> |

資料來源：本研究整理

表 5.5 人際關係主成份分析暨對影響員工創造力之部門差異性

| 問卷構面 | 題號 | 問項內容 | 轉軸後的成份矩陣 | | |
|---|--------|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | | 行政 | 業務 | 研發 |
| 人際關係 (「轉軸後的成份矩陣」數值高者代表該部門主成份因素，並以「底線標示」突顯部門間之差異項目) | 三之 1 A | 工作上遭遇困難時我會尋求主管的協助 | <u>0.839</u> | | |
| | 三之 2 A | 有好的想法我會找主管討論 | | <u>0.881</u> | |
| | 三之 3 A | 工作上遭遇困難時我會尋求同事的協助 | <u>0.827</u> | | |
| | 三之 5 A | 工作上遭遇困難時我會尋求外部專業人士(如老師或顧問等)的協助 | <u>0.903</u> | | |
| | 三之 6 A | 有好的想法我會找外部專業人士(如老師或顧問等)討論 | | | <u>0.848</u> |
| | 三之 7 A | 工作上遭遇困難時我會尋求朋友的協助 | | | <u>0.831</u> |
| | 三之 8 A | 有好的想法我會找朋友討論 | | <u>0.891</u> | |

資料來源：本研究整理

(2) 農會

由主成份分析結果並依轉軸後的成份矩陣數值，予以萃取各構面具

代表性的問項，其中針對本研究之特定組織不同部門（行政、業務）區分樣本數量並分別分析後，分別萃取出代表各構面的主要因素（自表 4.6~4.8 摘錄簡化詳如詳如表 5.6~5.8）。經比較分析後，工作能力、工作動機、人際關係對員工創造力之影響性，均以行政部門較強，而以業務部門較弱（如表 5.6~5.8 所示）。顯見不同部門在影響員工創造力的關鍵因素上，的確具顯著差異。

表 5.6 工作能力主成份分析暨對影響員工創造力之部門差異性

| 問卷構面 | 題號 | 問項內容 | 轉軸後的成份矩陣 | |
|--|--------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | | 行政 | 業務 |
| 工作能力 （「轉軸後的成份矩陣」數值高者代表該部門主成份因素，並以「底線標示」突顯部門間差異項目） | 一之 1 A | 問題越困難，我越想解決它 | | <u>0.781</u> |
| | 一之 4 A | 我希望單位能評估我欠缺的能力並加以訓練 | <u>0.948</u> | |
| | 一之 5 A | 我希望單位提供有關個人績效及發展的建議 | <u>0.961</u> | |
| | 一之 6 A | 我有足夠的專業經驗讓我解決工作問題 | <u>0.881</u> | |
| | 一之 7 A | 我有足夠的專業知識讓我解決工作問題 | | <u>0.851</u> |
| | 一之 8 A | 我有足夠的電腦知識讓我解決工作問題 | <u>0.900</u> | |

資料來源：本研究整理

表 5.7 工作動機主成份分析暨對影響員工創造力之部門差異性

| 問卷構面 | 題號 | 問項內容 | 轉軸後的成份矩陣 | |
|--|--------|-------------------------|---------------------|---------------------|
| | | | 行政 | 業務 |
| 工作動機 （「轉軸後的成份矩陣」數值高者代表該部門主成份因素，並以「底線標示」突顯部門間差異項目） | 二之 1 A | 我很在意我的工作能提供增進專業經驗的機會 | <u>0.895</u> | |
| | 二之 2 A | 我很在意我的工作能提供增進專業知識的機會 | | <u>0.856</u> |
| | 二之 3 A | 能做自己喜歡並樂在工作對我來說是最重要的 | <u>0.861</u> | |
| | 二之 6 A | 工作表現好，讓我有更多昇遷機會 | <u>0.909</u> | |
| | 二之 7 A | 工作表現好，有助我調薪以改善生活 | <u>0.819</u> | |
| | 二之 8 A | 工作表現好，讓我有接受公司表揚、肯定自我的機會 | | <u>0.909</u> |

資料來源：本研究整理

表 5.8 人際關係主成份分析暨對影響員工創造力之部門差異性

| 問卷構面 | 題號 | 問項內容 | 轉軸後的成份矩陣 | |
|--|--------|---------------------------|--------------|--------------|
| | | | 行政 | 業務 |
| 人際關係 (「轉軸後的 成份矩陣」數 值高者代表 該部門主成 份因素,並以 「底線標示」 突顯部門間 差異項目) | 三之 1 A | 工作上遭遇困難時我會尋求主管的協助 | 0.780 | |
| | 三之 2 A | 有好的想法我會找主管討論 | 0.786 | |
| | 三之 3 A | 工作上遭遇困難時我會尋求同事的協助 | 0.914 | |
| | 三之 4 A | 有好的想法我會找同事討論 | | 0.925 |
| | 三之 6 A | 有好的想法我會找外部專業人士(如老師或顧問等)討論 | 0.876 | |
| | 三之 7 A | 工作上遭遇困難時我會尋求朋友的協助 | | 0.739 |

資料來源：本研究整理

3. 影響員工創造力相關因素（工作能力、工作動機、人際關係）之改善措施具有成效，且在不同部門間具顯著差異

(1) 電信公司

影響員工創造力相關因素改善措施，依其迴歸模式的結果（自表 4.13~4.15 摘錄簡化詳如詳如表 5.9），以全體樣本而言，工作能力、工作動機、人際關係各改善措施均達顯著水準，顯示改善措施具有成效；而以各部門樣本分別而言，除行政部門對各構面改善措施均未達顯著水準外，業務部門則是對各構面改善措施均達顯著水準，研發部門則是對工作能力構面改善措施達顯著水準，由此可見其改善措施在不同部門間具顯著差異。

表 5.9 影響員工創造力相關因素改善措施迴歸分析結果

| 自變項 | 部門別 | F/P-value(*P<0.05、**P<0.01、***P<0.001) | | | |
|----------|-----|--|-----------------|--------------------|------------------------|
| | | 全體 | 行政 | 業務 | 研發 |
| 工作能力改善措施 | | 1.792/ 0.011* | 4.396/ 0.079 | 3.754/ 0.005** | 2.780E+13/ 0.000*** |
| 工作動機改善措施 | | 2.337/ 0.000*** | 3.215/ 0.131 | 4.053/ 0.004** | 1.021/ 0.587 |
| 人際關係改善措施 | | 1.924/ 0.006** | 1.463/ 0.361 | 4.626/ 0.001*** | 1.544/ 0.335 |

資料來源：本研究整理

(2) 農會

影響員工創造力相關因素改善措施，依其迴歸模式的結果（自表 4.16~4.18 摘錄簡化詳如詳如表 5.10），而以各部門樣本分別而言，除工作能力改善措施行政及業務兩部門均著重『建立內部專業知識庫』、『建立內部人才諮詢網』相同(無差異)外，工作動機及人際關係兩項於行政及業務兩部門所需之改善措施均有所差異。

表 5.10 影響員工創造力相關因素改善措施迴歸分析結果

| 自變項 | | | 部門別 | |
|----------|-------|-----------|---------------|----|
| | | | 標準化 β 值 | |
| | | | 差異性 | |
| | | | 行政 | 業務 |
| 工作能力改善措施 | 一之 B3 | 建立內部專業知識庫 | ✓ | ✓ |
| | 一之 B4 | 建立內部人才諮詢網 | ✓ | ✓ |
| 工作動機改善措施 | 二之 B2 | 明確的獎酬制度 | | ✓ |
| | 二之 B3 | 公開表揚績優員工 | ✓ | |
| | 二之 B4 | 主管的主動關懷 | ✓ | |
| 人際關係改善措施 | 三之 B1 | 部門輔導機制 | ✓ | |
| | 三之 B3 | 內部輔導獎勵制度 | | ✓ |

資料來源：本研究整理

5.1.2 部門間對教育訓練的差異性

1. 不同部門間需求面關鍵主成份因素（工作能力、工作動機、人際關係）對員工創造力之差異性

(1) 電信公司

以本研究個案組織各種樣本數主成份分析對員工創造力之影響而言，就全體樣本以人際關係之影響最為顯著、工作能力之影響次之，就業務部門以工作能力與工作動機之影響最為顯著、人際關係之影響次之，就研發部門則以人際關係之影響較為顯著；而行政部門之影響雖不顯著，惟自標準化 β 值顯示，其成員認為工作能力較為重要、人際關係則次之（自表 4.3~4.5、表 4.11 摘錄簡化詳如表 5.11），均有助於員工創

造力的提升。

表 5.11 各樣本工作能力、工作動機、人際關係（主成份）對員工創造力差異性影響

| 自變項 | | | 部門別 | | | | 不同部門間 ANOVA 分析 F/P-Value |
|------------------|----------|-----------------------------------|--|------------------|--------------------|------------------|--------------------------------|
| | | | 標準化 β /P (*P<0.05**P<0.01***P<0.001) | | | | |
| | | | 共同性 (全體) | 行政 | 業務 | 研發 | |
| 工作 能力 | 一之 2A | 我很在意我的工作能提供 增進專業知識的機會 | | | 0.409/ 0.000*** | | 3.318/ 0.039* |
| | 一之 5A | 我希望單位提供有關個人 績效及發展的建議 | | -0.188/ 0.372 | | | 10.128/ 0.000*** |
| | 一之 6A | 我有足夠的專業經驗讓我 解決工作問題 | | | | 0.208/ 0.185 | 27.436/ 0.000*** |
| | 一之 7A | 我有足夠的專業知識讓我 解決工作問題 | 0.200/ 0.043* | | | | 24.055/ 0.000*** |
| | 一之 8A | 我有足夠的電腦知識讓我 解決工作問題 | | 0.272/ 0.105 | | | 7.411/ 0.001*** |
| 工作 動機 | 二之 2A | 我很在意我的工作能提供 增進專業知識的機會 | 0.120/ 0.157 | | | | 2.730/ 0.069 |
| | 二之 6A | 工作表現好，讓我有更多 昇遷機會 | | | -0.421/ 0.003** | | 27.351/ 0.000*** |
| | 二之 7A | 工作表現好，有助我調薪 以改善生活 | | | | 0.208/ 0.416 | 6.300/ 0.020* |
| | 二之 8A | 工作表現好，讓我有接受 公司表揚、肯定自我的機 會 | | | 0.315/ 0.028* | | 40.727/ 0.000*** |
| 人 際 關 係 | 三之 1A | 工作上遭遇困難時我會尋 求主管的協助 | 0.075/ 0.411 | | | | 47.837/ 0.000*** |
| | 三之 2A | 有好的想法我會找主管討 論 | | | 0.300/ 0.050* | | 23.055/ 0.000*** |
| | 三之 3A | 工作上遭遇困難時我會尋 求同事的協助 | | 0.135/ 0.425 | | | 43.217/ 0.000*** |
| | 三之 6A | 有好的想法我會找外部專 業人士(如老師或顧問等) 討論 | 0.302/ 0.000*** | | | 0.438/ 0.012* | 6.380/ 0.050* |
| | 三之 8A | 有好的想法我會找朋友討 論 | | | -0.155/ 0.089 | | 22.112/ 0.000*** |

資料來源：本研究整理

(2) 農會

以本研究個案組織各種樣本數主成份分析對員工創造力之影響而言，就全體樣本以人際關係之影響最為顯著、工作動機之影響次之；然就不同部門樣本而言，雖行政與業務部門之影響均不顯著，惟自標準化 β 值顯示，行政與業務部門之成員均認為人際關係較為重要，而行政部門則以工作能力為其次、最後為工作動機，業務部門則以工作動機為其

次、最後為工作能力（自表 4.6~4.8、表 4.12 摘錄簡化詳如表 5.12），均有助於員工創造力的提升。

表 5.12 各樣本工作能力、工作動機、人際關係（主成份）對員工創造力差異性影響

| 自變項 | | 部門別 | 標準化 β /P (*P<0.05**P<0.01***P<0.001) | | | 不同部門間 ANOVA 分析 F/P-Value |
|----------|----------|---------------------------|---|--------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| | | | 共同性 (全體) | 行政 | 業務 | |
| 工作 能力 | 一之 1A | 問題越困難，我越想解決它 | | | 0.142/ 0.308 | 85.436/ 0.000*** |
| | 一之 5A | 我希望單位提供有關個人績效及發展的建議 | 0.119/ 0.391 | 0.200/ 0.569 | | 31.647/ 0.000*** |
| | 一之 6A | 我有足夠的專業經驗讓我解決工作問題 | | -0.130/ 0.412 | | 15.214/ 0.000*** |
| 工作 動機 | 二之 1A | 我很在意我的工作能提供增進專業經驗的機會 | 0.192/ 0.078 | | | 17.899/ 0.000*** |
| | 二之 2A | 我很在意我的工作能提供增進專業知識的機會 | | | 0.144/ 0.380 | 35.897/ 0.000*** |
| | 二之 6A | 工作表現好，讓我有更多昇遷機會 | 0.203/ 0.035* | | | 19.412/ 0.000*** |
| | 二之 7A | 工作表現好，有助我調薪以改善生活 | | 0.369/ 0.132 | | 33.908/ 0.000*** |
| 人際 關係 | 三之 2A | 有好的想法我會找主管討論 | | 0.291/ 0.178 | | 49.808/ 0.000*** |
| | 三之 4A | 有好的想法我會找同事討論 | | | 0.261/ 0.105 | 9.595/ 0.003** |
| | 三之 6A | 有好的想法我會找外部專業人士(如老師或顧問等)討論 | 0.379/ 0.001*** | 0.277/ 0.172 | | 23.859/ 0.000*** |
| | 三之 7A | 工作上遭遇困難時我會尋求朋友的協助 | | | 0.263/ 0.069 | 95.013/ 0.000*** |
| | 三之 8A | 有好的想法我會找朋友討論 | 0.149/ 0.158 | | | 27.756/ 0.000*** |

資料來源：本研究整理

2. 不同部門間需求面關鍵因素改善措施之差異性

(1) 電信公司

將組織內不同部門所得樣本之相關構面各五項改善措施分別為自變數，再將員工創造力問項所獲結果以部門樣本加總並取平均值為依變數，對各部門在各構面改善措施與員工創造力平均值迴歸模式結果顯示的 β 估計值予以加總，如均為負值者則取其絕對值高者，其差異性自表 4.13~4.15 摘錄彙整詳如表 5.13，其中並以全體樣本代表共同性，相關改

善措施對各部門應具共同性者，對工作能力為「補助企業外部訓練費用」、「明確回饋年度考績制度」兩項，對工作動機為「通暢的昇遷制度」、「公開表揚績優員工」兩項，而對人際關係為「跨部門溝通管道」、「開發組織外人才庫」兩項；凡表內以符號「√」標示者，即為相關改善措施之部門差異性與共同性項目。

表 5.13 影響員工創造力相關因素改善措施部門間共同與差異性

| 自變項 | | | 部門別 | | | | |
|----------------------|----------|------------|-----|----|-------|----|--|
| | | | 共同性 | | 標準化β值 | | |
| | | | 全體 | 行政 | 業務 | 研發 | |
| 工作 能力 改善 措施 | 一之 B1 | 企業內部訓練課程 | | | | | |
| | 一之 B2 | 補助企業外部訓練費用 | √ | √ | | | |
| | 一之 B3 | 建立內部專業知識庫 | | | | | |
| | 一之 B4 | 建立內部人才諮詢網 | | | √ | | |
| | 一之 B5 | 明確回饋年度考績制度 | √ | | | √ | |
| 工作 動機 改善 措施 | 二之 B1 | 通暢的昇遷制度 | √ | | √ | | |
| | 二之 B2 | 明確的獎酬制度 | | √ | | | |
| | 二之 B3 | 公開表揚績優員工 | √ | | √ | √ | |
| | 二之 B4 | 主管的主動關懷 | | | | | |
| | 二之 B5 | 豐富多元的工作內容 | | | | | |
| 人際 關係 改善 措施 | 三之 B1 | 部門內輔導機制 | | | | | |
| | 三之 B2 | 跨部門溝通管道 | √ | | √ | | |
| | 三之 B3 | 內部輔導獎勵制度 | | | | √ | |
| | 三之 B4 | 建立組織外人才庫 | | √ | | | |
| | 三之 B5 | 開發組織外人才庫 | √ | | | | |

資料來源：本研究整理

(2) 農會

將組織內不同部門所得樣本之相關構面各五項改善措施分別為自變數，再將員工創造力問項所獲結果以部門樣本加總並取平均值為依變數，對各部門在各構面改善措施與員工創造力平均值迴歸模式結果顯示

的 β 估計值予以加總，如均為負值者則取其絕對值高者，其差異性自表 4.16~4.18 摘錄彙整詳如表 5.14，其中並以全體樣本代表共同性，相關改善措施對各部門應具共同性者，對工作能力為「建立內部專業知識庫」、「建立內部人才諮詢網」兩項，對工作動機為「主管的主動關懷」、「豐富多元的工作內容」兩項，而對人際關係為「部門內輔導機制」、「建立組織外人才庫」兩項；凡表內以符號「 \checkmark 」標示者，即為相關改善措施之部門差異性與共同性項目。

表 5.14 影響員工創造力相關因素改善措施部門間共同與差異性

| 自變項 | | | 部門別 | | |
|----------|------|------------|---------------|--------------|--------------|
| | | | 標準化 β 值 | | |
| | | | 共同性 | 差異性 | |
| | | | 全體 | 行政 | 業務 |
| 工作能力改善措施 | 一之B1 | 企業內部訓練課程 | | | |
| | 一之B2 | 補助企業外部訓練費用 | | | |
| | 一之B3 | 建立內部專業知識庫 | \checkmark | \checkmark | \checkmark |
| | 一之B4 | 建立內部人才諮詢網 | \checkmark | \checkmark | \checkmark |
| | 一之B5 | 明確回饋年度考績制度 | | | |
| 工作動機改善措施 | 二之B1 | 通暢的昇遷制度 | | | |
| | 二之B2 | 明確的獎酬制度 | | | \checkmark |
| | 二之B3 | 公開表揚績優員工 | | \checkmark | |
| | 二之B4 | 主管的主動關懷 | \checkmark | \checkmark | |
| | 二之B5 | 豐富多元的工作內容 | \checkmark | | |
| 人際關係改善措施 | 三之B1 | 部門內輔導機制 | \checkmark | \checkmark | |
| | 三之B2 | 跨部門溝通管道 | | | |
| | 三之B3 | 內部輔導獎勵制度 | | | \checkmark |
| | 三之B4 | 建立組織外人才庫 | \checkmark | | |
| | 三之B5 | 開發組織外人才庫 | | \checkmark | |

資料來源：本研究整理

5.2 實務建議

人力資源部門在規劃教育訓練計畫時，應考量部門間「需求面」上

的差異及跨部門間「共同性」的需求，故針對本研究個案組織（電信公司—某電信系統公司北部分公司、農會—嘉義縣地區鄉鎮農會）之人資部門分別提出以下建議。

5.2.1 需求面關鍵因素部分

1. 電信公司

(1) 共同性

工作能力：專業知識的提升，以利工作問題的解決。

工作動機：能提升專業知識的工作內涵。

人際關係：工作遭遇困難時，會優先找尋外部專業人士的協助。

(2) 差異性

a. 就行政部門而言，

工作能力：電腦應用能力的提升，最能解決工作問題。

工作動機：主管對個人考績及發展建議。

人際關係：工作遭遇困難時，會優先尋求部門內同事的協助。

b. 就業務部門而言，

工作能力：協助提供組織策略，有效改善工作效率。

工作動機：公開表揚是最好的激勵方式。

人際關係：好的想法會找主管討論。

c. 就研發部門而言，

工作能力：專業經驗，最能解決工作問題。

工作動機：金錢獎勵是最好的激勵方式。

人際關係：好的想法會找外部專業人士討論。

2. 農會

(1) 共同性

工作能力：組織適時提供提升績效及未來發展的建議供個人參考。

工作動機：有助昇遷的良好工作表現。

人際關係：工作遭遇困難時，會優先找尋外部專業人士的協助。

(2)差異性

a.就行政部門而言，

工作能力：組織適時提供提升績效及未來發展的建議供個人參考。

工作動機：金錢獎勵是最好的激勵方式。

人際關係：好的想法會找主管討論。

b.就業務部門而言，

工作能力：渴望解決困難的工作問題。

工作動機：能提升專業知識的工作內涵。

人際關係：工作遭遇困難時，會優先尋求個人朋友的協助。

5.2.2 改善措施部分

1.電信公司

(1)共同性

改善工作能力：補助員工進修、外部訓練費用，提升其專業知識。

提升工作動機：豐富工作內涵，由工作中學習，提升專業知識與工作動機。

改善人際關係：建立知識管理平台中的外部專業人才庫。

(2)差異性

a.就行政部門而言，

改善工作能力：請資訊管理部門提供辦公室自動化的電腦工具軟體課程，以提升行政人員工作績效。

提升工作動機：主管應將年度考績讓部屬瞭解，並與其討論其優、

缺點及改進方向，最能激發其工作動機。

改善人際關係：建立部門內制度，以資深人員帶領資淺人員，最能有效協助其解決工作問題。

b.就業務部門而言，

改善工作能力：協助提供組織策略，有效改善業務人員工作效率。

提升工作動機：公開表揚績優員工，最能激發其工作動機。

改善人際關係：主管應主動關懷部屬工作狀況，並與部屬討論其想法，協助他落實想法。

c.就研發部門而言，

改善工作能力：於公司知識管理系統中，記錄每一研發專案的過程，分析此專案的優、缺點，讓後續的專案可避開缺點，傳承優點，改善專案的開發品質。

提升工作動機：制訂研發的獎金制度，最能激發其工作動機。

改善人際關係：於公司知識管理平台中，加強外部專業人才庫的網絡建立，讓研發人員遭遇困難時，能即時找到適當諮詢人員，順利解決研發所遇問題。

2.農會

(1)共同性

改善工作能力：組織應提供績效統計資料讓所屬瞭解，並建議未來發展方向，以激發其工作能力。

提升工作動機：藉由良好的工作表現，創造更多昇遷機會。

改善人際關係：建立知識管理平台中的外部專業人才庫。

(2)差異性

a.就行政部門而言，

改善工作能力：組織應就各項行政作業提供績效統計資料讓所屬瞭解，並建議未來策進方向，以提升行政人員工作績效。

提升工作動機：制訂精進行政作業的獎金制度，最能激發其工作動機。

改善人際關係：主管應主動關懷部屬工作狀況，並與部屬討論其想法，協助他落實想法。

b.就業務部門而言，

改善工作能力：開發國內、外更高素質的客戶，以為業務人員的自我提升挑戰。

提升工作動機：豐富工作內涵，由工作中學習，提升專業知識與工作動機。

改善人際關係：鼓勵業務從業人員擴展其交友圈，以期能適時而有效協助其解決工作問題。

5.3 未來研究的建議

本研究運用文獻探討及問卷調查方式，蒐集研究所需資料，再藉由各種統計處理，尋求並驗證本研究探討問題之相關假設，研究過程雖力求周全，但囿於時間、人力、物力等各種因素的限制，仍未盡完備或值得再深究之處，僅提出下列建議，以作為未來後續研究之參考。

1.在研究範圍方面

本研究之主體，雖分別設定並選擇某電信系統公司北部分公司（電信公司）與嘉義縣鄉鎮地區農會（農會）為代表之個案組織，惟各類型組織暨其代表之個案組織分類繁多，僅從其組成之部門而言，即具有相

當之差異，故後續可針對不同性質之組織，依據該組織之特性，將變項作適當修正，以符合研究實際情況。研究結果並可做進一步的比較，以建立一完整的研究結果。

2.變更研究變項的後續探討

本研究係針對個案組織特性，探討工作能力、工作動機與人際關係對組織內員工創造力之影響，惟如前項建議所述，於針對不同性質之組織時，可依據該組織之特性將變項作適當修正；因此，建議後續研究者可將研究變項依研究主體再予以適當調整，使研究探討能更切合完整。

3.研究工具的後續探討

本研究使用的問卷，是根據研究動機與文獻探討，並參考學者之相關量表並與指導教授討論編製而成的。雖經過信度分析之考驗，但若有意從事此方面之後續研究，應考慮其本身的研究範圍與對象，編擬更適合的調查問卷。

參考文獻

一、中文部分

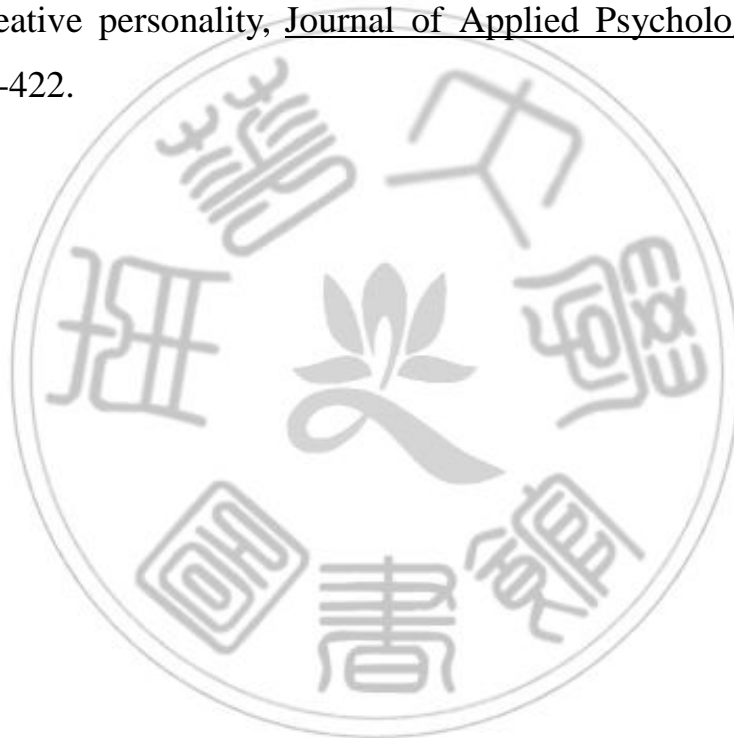
1. 王本賢（民 90），工作特性模式與工作滿足關係之研究—以某國立大學職員為研究對象，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
2. 王尚剛（民 82），壓力源、壓力知覺與工作壓力關係之研究，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
3. 李宗倫（民 92），個人創造力歷程之研究—動機理論之整合觀點，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
4. 林清山（民 78），多變項分析統計法，臺北市：東華書局。
5. 吳明隆（民 97），SPSS操作與應用：多變量分析實務(初版)，臺北市：五南書局。
6. 邱怡鈞（民 98），工作動機的效用分析，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
7. 許純嘉（民 94），組織內工作夥伴支持行為與員工創造力之研究，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
8. 陳岳男（民 95），內部行銷策略對組織承諾的影響歷程之研究—以台南縣、市國小為例，國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文。
9. 陳世芬（民 96），加護病房護理人員之非理性信念、情緒特質與情緒管理對人際關係影響路徑之建構，國立政治大學教育研究所未出版之博士論文。
10. 黃英忠（民 84），現代管理學，臺北市：華泰書局。
11. 黃柏榮（民 92），警察人員核心工作能力之研究：以刑事警察局為個案分析，國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文。

12. 黃雯蓉（民 90），組織特性與工作特性對員工創造力的影響：以行銷相關工作為例，國立成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
13. 楊昭烈（民 92），員工管理問題類型及問題解決策略與組織變革型態的關係-以T公司為例，國立交通大學高階主管管理學程碩士論文。
14. 廖巍庭（民 98），知識延續管理、個人工作能力與個人工作績效關聯性之研究，國防大學管理學院資源管理及決策研究所碩士論文。

二、英文部分

1. Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994), The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.66, No5, pp.950-967.
2. Amabile, T. M. (1996), Assessing the work environment for creativity, Academy of Management Journal, Vol.39, No.5, pp.1154-1184.
3. Campbell, J. P., & Pritchard, R. D. (1976), Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology, In M. D. Dunnette(Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago.
4. Chisholm, M. E. & Ely, D. P. (1976), Media Personnel in Education; a Competency Approach, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ.
5. Deci, E., & Ryan, R. (1985), Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior, New York: Plenum Press.
6. Herbert, T. T. (1976), Dimensions of Organizational Behavior, Collier Macmillan, New York.
7. Jackson, J.E. (1991), A user's guide to principal component, John Wiley & Sons, New York.
8. Lysaght, R. M., & Altschuld, J. W. (2000), Beyond initial certification: The assessment and maintenance of competency in professions, Evaluation and Program Planning, Vol.25, pp.95-104.
9. Schnall, P. L. Landsbergis, P. A., & Baker, D. (1994), Job strain and cardiovascular disease, Annual Review of Public Health, Vol.15, pp.381-411.
10. Shalley, C.E., and Gilson, L.L. (2004), What leaders need to know : A review of social and contextual factors that can foster and hinder creativity, The Leadership Quarterly, Vol.15, pp.33-53.

11. Spector, P. E. & Jex, S. M. (1991), Relations of job characteristics from multiple data sources with employee effect, absence turnover intentions, and health, Journal of Applied Psychology, Vol.76, pp.46-53.
12. Zhou, J., and George, J.M, (2001), When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice, Academy of Management Journal, Vol.44, No.4, pp.682-696.
13. Zhou, J. (2003), When the presence of creative coworkers related to creativity role of supervisory close-monitoring, developmental feedback, and creative personality, Journal of Applied Psychology, Vol.88, No.3, pp.416-422.



附錄一

親愛的受訪者：
 您好！這是一份學術性問卷，主要目的為瞭解您對所任職的組織內影響您創造力相關因素的看法。本問卷採不記名方式作答，僅用於學術用途絕不對外公開，請您放心作答。您的寶貴意見，將對研究有莫大助益，感謝您惠予協助！
 敬祝
 健康快樂

私立南華大學企業管理系管理科學研究所
 指導教授：李建中 博士
 莊鎧溫 博士
 研究生：萬家騏 敬上
 中華民國 100 年 2 月 23 日

【第一部分】

| 填答說明： 本項為題組式分為兩部分，請您就下列有關「工作能力」的問項： 1. A區：請在最能代表您現狀意見之選項，於「□」內打“√”；本區【意見】請擇一勾選表達) 2. B區：請在您認為可改善該問項之改善方法選項，於「□」內打“√”；(本區【改善方法】可複選或空白不選) | | A區 | | | | | B區 (改善方法) | | | | | |
|--|----------------------|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | 非常同意 | 同意 | 沒意見 | 不同意 | 非常不同意 | 企業內部訓練課程 | 補助企業外部訓練費用 | 建立內部專業知識庫 | 建立內部人才諮詢網 | 明確回饋年度考績制度 | |
| 1 | 問題越困難，我越想解決它。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | 我能協助提供改善工作效率的策略。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | 我能自行妥善安排工作時程及優先順序。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | 我希望單位能評估我欠缺的能力並加以訓練。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | 我希望單位提供有關個人績效及發展的建議。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | 我有足夠的專業經驗讓我解決工作問題。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | 我有足夠的專業知識讓我解決工作問題。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | 我有足夠的電腦知識讓我解決工作問題。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | 我有足夠的語文能力讓我解決工作問題。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

【第二部分】

| 填答說明： 本項為題組式分為兩部分，請您就下列有關「工作動機」的問項： | | A區 | | | | | B區（改善方法） | | | | |
|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | 非常同意 | 同意 | 沒意見 | 不同意 | 非常不同意 | 通暢的昇遷制度 | 明確的獎勵制度 | 公開表揚績優員工 | 主管的主動關懷 | 豐富多元的工作內容 |
| 3. | A區：請在最能代表您現狀意見之選項，於「□」內打“√”；本區【意見】請擇一勾選表達） | | | | | | | | | | |
| 4. | B區：請在您認為可改善該問項之改善方法選項，於「□」內打“√”；（本區【改善方法】可複選或空白不選） | | | | | | | | | | |
| 1 | 我很在意我的工作能提供增進專業經驗的機會。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | 我很在意我的工作能提供增進專業知識的機會。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | 能做自己喜歡並樂在工作對我來說是最重要的。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | 我在意的是工作經驗，並不在意做得好不好。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | 工作表現能得到別人的認同，能使我工作得更起勁。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | 工作表現好，讓我有更多昇遷機會。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | 工作表現好，有助我調薪以改善生活。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | 工作表現好，讓我有接受公司表揚、肯定自我的機會。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | 工作表現好，讓我有受上級重視、穩定發展的環境。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

【第三部分】

| 填答說明： 本項為題組式分為兩部分，請您就下列有關「人際關係」的問項： | | A區 | | | | | B區（改善方法） | | | | |
|--|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | 非常同意 | 同意 | 沒意見 | 不同意 | 非常不同意 | 部門內輔導機制 | 跨部門溝通管道 | 內部輔導獎勵制度 | 建立組織外人才庫 | 開發組織外人才庫 |
| 5. | A區：請在最能代表您現狀意見之選項，於「 <input type="checkbox"/> 」內打“√”；本區【意見】請擇一勾選表達） | | | | | | | | | | |
| 6. | B區：請在您認為可改善該問項之改善方法選項，於「 <input type="checkbox"/> 」內打“√”；（本區【改善方法】可複選或空白不選） | | | | | | | | | | |
| 1 | 工作上遭遇困難時我會尋求主管的協助。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | 有好的想法我會找主管討論。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | 工作上遭遇困難時我會尋求同事的協助。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | 有好的想法我會找同事討論。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | 工作上遭遇困難時我會尋求外部專業人士(如老師或顧問等)的協助。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | 有好的想法我會找外部專業人士(如老師或顧問等)討論。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | 工作上遭遇困難時我會尋求朋友的協助。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | 有好的想法我會找朋友討論。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

【第四部分】

| 填答說明：請您就問項中與自己在工作上的「創造力」(創新想法) 予以自行評量，在最能代表您 <u>意見</u> 的「 <input type="checkbox"/> 」內打“√”。 | | 非常同意 | 同意 | 沒意見 | 不同意 | 非常不同意 |
|--|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 我會提出新且實用的想法來改善績效。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | 我會主動尋找新的作業程序。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | 我會主動尋找新的產品(服務)的想法。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | 我會建議改進對客戶服務品質的新方法。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | 我會建議改進工作品質的新方法。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | 我會向別人推銷自己的想法。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | 我會支持他人提出的新想法。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

【第五部分】

1. 性別： 男性 女性
2. 年齡： 25~30 歲 31~35 歲 36~40 歲 41歲以上
3. 學歷： 高中(職) 專科 大學(含技術學院) 研究所
4. 最高學歷科系(專科含以上填答)：
 - 農業相關科系 管理、財經相關科系 文史相關科系
 - 理工相關科系 教育、行政相關科系 其它科系
5. 婚姻狀況： 已婚 未婚
6. 進入現任職組織之前有工作年資：0 年 1~3 年 4~5 年 6~10年
11~15年16~20年 21年以上
7. 進入現任職組織之工作年資：1~3 年 4~5 年 6~10 年 11~15年
16~20年21年以上
8. 現職部門：行政類(含會務、會計、稽核、資訊等部門)
業務類(含供銷、推廣、保險、信用等部門)

【煩請再次檢查是否有遺漏作答之題項，謝謝您的協助】

附錄二

親愛的受訪者：
 您好！這是一份學術性問卷，主要目的為瞭解您對所任職的組織內影響您創造力相關因素的看法。本問卷採不記名方式作答，僅用於學術用途絕不對外公開，請您放心作答。您的寶貴意見，將對研究有莫大助益，感謝您惠予協助！
 敬祝
 健康快樂

私立南華大學企業管理系管理科學研究所
 指導教授：李建中 博士
 莊鎧溫 博士
 研究生：萬家騏 敬上
 中華民國 100 年 2 月 23 日

【第一部分】

| 填答說明： 本項為題組式分為兩部分，請您就下列有關「工作能力」的問項： 1. A區：請在最能代表您現狀意見之選項，於「□」內打“√”；本區【意見】請擇一勾選表達) 2. B區：請在您認為可改善該問項之改善方法選項，於「□」內打“√”；(本區【改善方法】可複選或空白不選) | | A區 | | | | | B區 (改善方法) | | | | | |
|--|----------------------|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | 非常同意 | 同意 | 沒意見 | 不同意 | 非常不同意 | 企業內部訓練課程 | 補助企業外部訓練費用 | 建立內部專業知識庫 | 建立內部人才諮詢網 | 明確回饋年度考績制度 | |
| 1 | 問題越困難，我越想解決它。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | 我能協助提供改善工作效率的策略。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | 我能自行妥善安排工作時程及優先順序。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | 我希望單位能評估我欠缺的能力並加以訓練。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | 我希望單位提供有關個人績效及發展的建議。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | 我有足夠的專業經驗讓我解決工作問題。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | 我有足夠的專業知識讓我解決工作問題。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | 我有足夠的電腦知識讓我解決工作問題。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | 我有足夠的語文能力讓我解決工作問題。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

【第二部分】

| 填答說明： 本項為題組式分為兩部分，請您就下列有關「工作動機」的問項： | | A區 | | | | | B區（改善方法） | | | | |
|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | 非常同意 | 同意 | 沒意見 | 不同意 | 非常不同意 | 通暢的昇遷制度 | 明確的獎勵制度 | 公開表揚績優員工 | 主管的主動關懷 | 豐富多元的工作內容 |
| 3. | A區：請在最能代表您現狀意見之選項，於「□」內打“√”；本區【意見】請擇一勾選表達） | | | | | | | | | | |
| 4. | B區：請在您認為可改善該問項之改善方法選項，於「□」內打“√”；（本區【改善方法】可複選或空白不選） | | | | | | | | | | |
| 1 | 我很在意我的工作能提供增進專業經驗的機會。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | 我很在意我的工作能提供增進專業知識的機會。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | 能做自己喜歡並樂在工作對我來說是最重要的。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | 我在意的是工作經驗，並不在意做得好不好。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | 工作表現能得到別人的認同，能使我工作得更起勁。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | 工作表現好，讓我有更多昇遷機會。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | 工作表現好，有助我調薪以改善生活。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | 工作表現好，讓我有接受公司表揚、肯定自我的機會。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | 工作表現好，讓我有受上級重視、穩定發展的環境。 A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

【第三部分】

| 填答說明： 本項為題組式分為兩部分，請您就下列有關「人際關係」的問項： 5. A區：請在最能代表您現狀意見之選項，於「□」內打“√”；本區【意見】請擇一勾選表達) 6. B區：請在您認為可改善該問項之改善方法選項，於「□」內打“√”；(本區【改善方法】可複選或空白不選) | | A區 | | | | | B區 (改善方法) | | | | | | |
|--|---------------------------------|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | 非常同意 | 同意 | 沒意見 | 不同意 | 非常不同意 | 部門內輔導機制 | 跨部門溝通管道 | 內部輔導獎勵制度 | 建立組織外人才庫 | 開發組織外人才庫 | | |
| 1 | 工作上遭遇困難時我會尋求主管的協助。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | 有好的想法我會找主管討論。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | 工作上遭遇困難時我會尋求同事的協助。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | 有好的想法我會找同事討論。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | 工作上遭遇困難時我會尋求外部專業人士(如老師或顧問等)的協助。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | 有好的想法我會找外部專業人士(如老師或顧問等)討論。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | 工作上遭遇困難時我會尋求朋友的協助。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | 有好的想法我會找朋友討論。 | A區：意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

【第四部分】

| 填答說明：請您就問項中與自己在工作上的「創造力」(創新想法)予以自行評量，在最能代表您 <u>意見</u> 的「 <input type="checkbox"/> 」內打“√”。 | | 非常同意 | 同意 | 沒意見 | 不同意 | 非常不同意 |
|---|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 我會提出新且實用的想法來改善績效。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | 我會主動尋找新的技術方法。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | 我會主動尋找新的作業程序。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | 我會主動尋找新的產品(服務)的想法。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | 我會建議改進產品品質的新方法。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | 我會建議改進對客戶服務品質的新方法。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | 我會建議改進工作品質的新方法。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | 我會向別人推銷自己的想法。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | 我會支持他人提出的新想法。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | 我會隨時注意新技術發展的資訊。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

【第五部分】

1. 性別：男性 女性
2. 年齡：25~30 歲 31~35 歲 36~40 歲 41歲以上
3. 學歷：高中(職) 專科 大學(含技術學院) 研究所
4. 最高學歷科系(專科含以上填答)：
 - 理工相關科系 管理、財經相關科系 文史相關科系
 - 教育、行政相關科系 其它科系
5. 婚姻狀況：已婚 未婚
6. 進入現任職組織之前有工作年資：0 年 1~3 年 4~5 年 6~10 年
11~15年 16~20年 21年以上
7. 進入現任職組織之工作年資：1~3 年 4~5 年 6~10 年 11~15年
16~20年 21年以上
8. 現職部門：行政類 業務類 研發(含工程)類

【煩請再次檢查是否有遺漏作答之題項，謝謝您的協助】