

南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT
NAN HUA UNIVERSITY

國際觀光旅館從業人員心理賦能與組織犬儒關係之研究

**An Exploration of the Relationship between Perceived Psychological Empowerment
and Organizational Cynicism in the Taiwan Hotel Industry**

研究生：徐嘉君

GRADUATE STUDENT: Chia-Chun Hsu

指導教授：潘澤仁 博士

ADVISOR: Tze-Jen Pan Ph.D.

中 華 民 國 九 十 八 年 六 月

南 華 大 學

旅遊事業管理研究所

碩 士 學 位 論 文

國際觀光旅館從業人員心理賦能與組織犬儒關係之研究

研究生：徐嘉君

經考試合格特此證明

口試委員：賴佩吟
潘澤仁
陳安吟

指導教授：潘澤仁

系主任(所長)：丁志敏

口試日期：中華民國 98 年 6 月 26 日

南華大學旅遊事業管理研究所 97 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：國際觀光旅館從業人員心理賦能與組織犬儒關係之研究

研究生：徐嘉君

指導教授：潘澤仁 博士

論文摘要內容：

旅館業泛屬服務業之一環，當員工對顧客進行服務傳遞時，勢必因身處第一線直接面對顧客而產生更大的壓力。過去的文獻指出，賦能應被視為可提供更優質服務與幫助員工迅速解決顧客要求的要點之一。相較於賦能此種激勵作法，文獻亦認為組織中的領導者更應審慎面對員工在職場上的負面反應。對員工而言，自我防衛態度的展現，即是對組織不滿的反射，而犬儒主義就是員工的防衛心態之一，亦最普遍存在於組織中。綜觀目前國內外相關研究，鮮有以心理賦能下之四個認知構面來驗證對組織犬儒主義的影響。雖然從事心理賦能之相關研究不少，但探討何種人口統計特性的員工對心理賦能認知程度的相關研究卻相對罕見。此外，本研究也發現以人口統計變項為自變數，探討其對組織犬儒主義是否有所差異的議題亦被忽略。

為填補上述之文獻缺口，本研究以問卷進行調查，樣本來源為全國二十家國際觀光旅館全職的從業人員，總計發出 500 份問卷，有效問卷為 180 份，有效問卷回收率為 36%。統計分析採敘述性統計、信度分析、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析、相關分析與多元迴歸分析來驗證各研究構面的影響關係。本研究發現：1. 國際觀光旅館從業人員的個人變項對意義、自我效能、自我決策、影響力及心理賦能有顯著差異，但對於組織犬儒主義沒有顯著差異；2. 意義對組織犬儒主義有顯著的負向影響關係。

關鍵字：心理賦能、組織犬儒主義、旅館業

Title of Thesis : An Exploration of the Relationship between Perceived Psychological Empowerment and Organizational Cynicism in the Taiwan Hotel Industry

Name of Institute : Department of Tourism Management, Nan Hua University

Graduate Date : June, 2009

Degree Conferred : M.B.A

Name of Student : Chia-Chun Hsu

Advisor : Tze-Jen Pan Ph.D.

Abstract

The front-line employees in the service industry are referred to as boundary spanners because they operate at the organization's boundary. The boundary-spanning role may create stress and conflict while individuals are undertaking their job. Thus, organizations may delegate or grant authority to boundary-spanning personnel in order to respond to customers' requirements. However, empowerment is likely to be the best strategy for front-line employees to respond immediately and to satisfy unpredicted customer requirements. In addition, it builds up front-line employee's self-confidence and greater trust and commitment with organisation and thus, leads to reduce individuals' cynical toward the organisation. A growing number of studies have recently lamented that cynicism is growing phenomenon in organisational settings. The outcome of such negative attitude will have tendencies towards disparaging the organisation and its members and will have critical behavior. Although much attention has been devoted to understanding forms of cynicism develop in workplace and to relate them to affective outcomes. Relatively, little research has attempted to understand the relationship between demographics of employees and empowerment and relate them to organizational cynicism. This is focused on the use of four psychological empowerment dimensions (meaning, competence, self-determination and impact).

To fill this gap, 500 questionnaires were sent out to 20 international and national hotels positioned in the upper market in Taiwan. A total of 180 questionnaires were valid. Means, descriptive statistics analysis, reliability analysis, t-test, one-way ANOVA, correlation analysis and multiple regression analysis, are administered on the sample. The results indicated that different demographic variables have significant impact on meaning, competence, self-determination, impact, and psychological empowerment, but not organizational cynicism. Moreover, meaning was related negatively to organizational cynicism.

Keywords : Psychological Empowerment, Organizational Cynicism, Hotel Industry

目 錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目 錄.....	iii
表目錄.....	v
圖目錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究動機與目的.....	1
第二章 文獻探討.....	8
2.1 賦能.....	8
2.2 組織犬儒主義.....	27
第三章 研究方法.....	45
3.1 研究架構.....	45
3.2 研究假設.....	45
3.3 研究變項之操作型定義.....	47
3.4 研究工具.....	50
3.5 前測結果.....	53
3.6 問卷資料收集.....	53

3.7 資料分析方法.....	54
第四章 實證分析結果.....	57
4.1 樣本資料分析.....	57
4.2 信度分析.....	60
4.3 心理賦能與組織犬儒主義差異分析.....	62
4.4 心理賦能與組織犬儒主義相關分析.....	74
4.5 心理賦能對組織犬儒主義之多元迴歸分析.....	76
4.6 研究假設結果彙整.....	78
第五章 討論與建議.....	80
5.1 研究結果討論.....	80
5.2 管理意涵.....	93
5.3 研究貢獻.....	97
5.4 研究限制.....	98
5.5 未來研究建議.....	100
參考文獻.....	101
附錄一 心理賦能與組織犬儒主義問卷	113

表目錄

表 2.1 人口統計變項對心理賦能差異分析表.....	20
表 2.2 人口統計變項對心理賦能差異分析表.....	21
表 2.3 人口統計變項對心理賦能差異分析表.....	22
表 2.4 人口統計變項對心理賦能差異分析表.....	23
表 3.1 研究假設.....	45
表 3.2 心理賦能問項.....	50
表 3.3 組織犬儒主義問項.....	51
表 3.4 人口統計變項.....	52
表 4.1 受訪者基本資料分析表.....	59
表 4.2 信度分析表.....	61
表 4.3 性別與心理賦能之 t 檢定.....	62
表 4.4 年齡與心理賦能之變異數分析.....	63
表 4.5 現任職務工作年資與心理賦能之變異數分析.....	65
表 4.6 教育程度與心理賦能之變異數分析.....	66
表 4.7 月薪與心理賦能之變異數分析.....	68
表 4.8 工作職位與心理賦能之變異數分析.....	69
表 4.9 工作部門與心理賦能之變異數分析.....	70

表 4.10 性別與組織犬儒主義之 t 檢定.....	71
表 4.11 年齡與組織犬儒主義之變異數分析.....	71
表 4.12 現任職務工作年資與組織犬儒主義之變異數分析.....	72
表 4.13 教育程度與組織犬儒主義之變異數分析.....	72
表 4.14 月薪與組織犬儒主義之變異數分析.....	73
表 4.15 工作職位與組織犬儒主義之變異數分析.....	73
表 4.16 工作部門與組織犬儒主義之變異數分析.....	74
表 4.17 研究變數平均數、標準差及相關係數.....	75
表 4.18 心理賦能對組織犬儒主義之多元迴歸分析.....	77
表 4.19 研究假設結果彙整.....	78
表 5.1 人口統計變項對心理賦能差異分析比較表.....	88

圖目錄

圖 3.1 研究架構圖.....	45
------------------	----

第一章 緒論

1.1 研究動機與目的

根據交通部觀光局 2009 年統計，截至 2009 年 1 月為止，全台灣共有 63 家國際觀光旅館及 30 家一般觀光旅館，業者看好將來國內旅遊市場的發展，至今仍有總計劃金額達 840 億新台幣的 38 家國際觀光旅館及總計劃金額達 190 億新台幣的 19 家一般旅館正在興建當中（交通部觀光局，2009）。除了硬體的增設，在軟體上，特別是透過人力資源管理來提升服務品質，強化服務精神，才有可能吸引更多旅客。Ghiselli, Joseph, and Billy (2001) 的研究顯示，旅館經理人離職率高達 80%，中階主管也有 35% 想離開所在職位；Birdir (2002) 同樣發現，餐旅業由於產業特性，員工的離職率較其他行業來的高。行政院主計處 2007 年的統計也指出，100 人以下規模廠商的員工流動率以住宿及餐飲業居各行業之冠，為 3.25%；100 人至 499 人規模廠商的員工流動率也是住宿及餐飲業最高，有 8.28%（行政院主計處，2007）。綜觀以上數據可以看出，無論是國內外，旅館產業從業人員的離職率與流動率似乎都偏高。因此，如何降低員工的離職率與流動率，已成為當下旅館業在人力資源管理上之一重要課題。

人力資源乃是企業能否在未來持續成功發展最重要的關鍵因素之一，也是企業保有高度競爭力的最大優勢。Enz (2001) 指出旅館業最重

要的問題就是人力資源方面的挑戰，因為員工是餐旅業成功經營的關鍵要素之一（Chow, Lo, Sha, & Hong, 2006），也是公司最寶貴的資產（陳映羽，2005）。尤其在服務業，第一線服務人員主要代表企業對外服務，可降低或提升組織形象；對內向公司提出服務改革之建議，對外不僅要提供顧客所需資訊，且應在服務傳遞過程中要有認真負責的表現（Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994）。旅館業泛屬服務業之一環，當員工對顧客進行服務傳遞時，勢必因身在第一線直接面對顧客而產生更大的壓力。因此，Brymer（1991）認為賦能（Empowerment）應被視為在餐旅業中，提供更優質服務與幫助員工迅速解決顧客問題的要點之一，可使員工投入活力服務顧客（Barsky & Dittmann, 1990），並減少其離職意向（Avey, Hughes, Norman, & Luthans, 2008）。

「賦能」，又稱為賦予員工活力、授能或賦權授能（羅世輝與湯雅云，2003），即是要激勵員工，使其在工作中，得以彰權、得以益能（黃品全，2004）。此概念和人力資源管理（Human Resource Management, HRM）及全面品質管理（Total Quality Management, TQM）息息相關（Wilkinson, 1998），也是未來管理的新趨勢（Taborda, 2000）。當組織願意將權力下放至員工的同時，亦可藉此過程培養員工的工作能力，提升組織效率（Kanter, 1989）與創新（Spreitzer, 1995），因此有效的賦能可

以讓員工學習到新的知識、專長與技能，並可激發其工作動機，表現良好的工作績效和組織忠誠度 (Spreitzer, 1997)。

儘管過去有關賦能的研究已不在少數 (例如：羅世輝與湯雅云，2003；陳惠芳與洪嘉徽，2006；陳惠芳與陳怡菁，2006；陳惠芳，2008；黃品全與王斐青，2002；黃品全，2004，2005；Bordin, Bartram, & Casimir, 2007；Dimitriades, 2005；Greasley, Bryman, Dainty, Price, Naismith, & Soetanto, 2008；Greasley, Bryman, Dainty, Price, Soetanto, & King, 2005；Matthews, Diaz, & Cole, 2003；Meyerson & Kline, 2008；Wat & Shaffer, 2005)，但 Duchon, Green, and Taber (1986) 發現，人口統計特性 (demographic characteristics) 對員工是否屬於被賦能的群體具有重要的預測力，當組織內的員工越來越多元時，對賦能也會逐漸成為一種障礙。舉例而言，女性或組織內的一些少數群體 (minorities) 通常會被視為「群體外」(上級會對員工加以賦能，稱為群體內，反之則稱為群體外)，因而也會有較低的賦能認知 (Gomez & Rosen, 2001)。雖然 Duchon et al. (1986) 已點出不同的人口統計變項在賦能上確實會有所差別，可惜的是，過去卻鮮少有研究探討何種人口統計特性 (例如：性別、年資、部門與月薪等) 的員工對於賦能認知之程度。據此，本研究欲以此為目的，以彌補先前文獻上之不足。

雖然員工普遍願意被賦能，可是當員工所要做的決策與金錢有關，則員工會認為此乃管理階層之職責，不應由員工負責（Greasley et al., 2008）。Johnson（1994）也同樣發現，面對較高度的責任時，員工可能會感到畏懼，因而抗拒賦能。此外，當員工認為某些事務是主管的職責，但員工當下又必須扮演管理者的角色（acting as managers），卻沒有相對合理的薪酬，員工亦不認為自身已被賦能（Greasley et al., 2008）。由上述可知，賦能雖是一種激勵的作法（Conger & Kanungo, 1988；Thomas & Velthouse, 1990），但並非所有員工在職場上隨時都「願意」或「樂於」接受上級的賦能，若管理者對此無視於衷，則員工勢必會開始對組織產生負面反應，這是領導者更應審慎面對的現象（Avey et al., 2008）。對員工而言，自我防衛態度（self-defensive attitudes）的展現，即是對組織不滿的反射（Byrne & Hochwarter, 2008），而 Abraham（2000）便指出，犬儒主義（Cynicism）就是員工的防衛心態之一。

組織中的犬儒主義意指員工認為組織或主管可能基於組織或個人利益，而違反公平、誠信與誠實的行為，使員工對組織或主管產生悲觀、諷刺、批評等負面態度，因而對組織或主管懷有失望、沮喪，甚至是生氣的負向情感（Johnson & O’Leary-Kelly, 2003）。Wanous, Reichers, and Austin（1994）認為員工之所以會產生犬儒的心態，乃是因為組織的種種

問題所造成，如員工目睹組織企圖做出變革，但大多未能成功；或組織單方面認定員工犯錯，卻不加以溝通。Dean, Brandes, and Dharwadkar (1998) 指出組織犬儒主義普遍存在於我們的社會與組織當中，Scott Adams (1997) 筆下的漫畫人物呆伯特 (Dilbert)，即道盡了上班族被老闆欺壓之無奈，並點出上班族不時使出一些小壞，以抒發對冷酷組織的反抗 (黃怡禎, 2006)。過去的實證研究也發現，在組織中，員工若懷有犬儒主義的態度，其所衍生的負面問題將嚴重影響組織的整體利益，如員工倦怠感增加 (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003)、產生不信任感 (Turner & Valentine, 2001)、對組織承諾和滿意度的降低 (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Treadway, Hochwarter, Ferris, Kacmar, Douglas, Ammeter, & Buckley, 2004)、對工作感到不滿足 (Abraham, 2000; Bedeian, 2007; Eaton & Struthers, 2002; Hochwarter, James, Johnson, & Ferris, 2004)、較少表現出組織公民行為 (余明助、張簡英翔與陳仁龍, 2008; Andersson & Bateman, 1997; Hochwarter et al., 2004; Turner & Valentine, 2001) 等。經上述結果可知，目前國內有關犬儒主義的研究，並未如國外之完備，因此對犬儒主義的探討應為當前重要之課題。Mirvis and Kanter (1991) 亦指出，人口統計特性會影響員工的犬儒心態，例如在組織中，管理者和時薪人員有不同的工作，因此企業會給予不同的報酬；年長的

員工，會比年輕的員工有較多的特權與較高的薪資；工作中男女比例的不同等，這些情況都與人口統計變項有關。但本研究彙整犬儒主義相關文獻後發現，即便 Mirvis and Kanter (1991) 已發現不同的人口統計變項對犬儒主義有所差異，可長期下來國內外均鮮少有研究加以探討，此文獻缺口亦是本研究之目的。

Wanous, Reichers, and Austin (2000) 發現若員工在組織決策上缺少參與或身處在領導效能不彰的工作環境下，犬儒主義將在組織中蔓延開來。如果員工在產生心理賦能認知的情況下，可以做出一個對組織有影響力的改變，則會減少犬儒心態的產生 (Avey et al., 2008)。在華人的組織當中，賦能相較於西方社會，是鮮少被應用的管理觀念，對基層員工來說更是如此 (Chow et al., 2006)。Geralis and Terziowski (2003) 亦認為，賦能在過去二十年間雖是相當盛行的管理概念，但本質上還是屬於西方的觀點。東西方文化的差異亦會對賦能認知產生不同的影響 (Dimitriades, 2005 ; Hui, Au, & Fock, 2004)。

綜合上述，本研究以旅館產業為研究領域範疇，分析旅館產業從業人員對於心理賦能 (Psychological Empowerment) 與組織犬儒主義 (Organizational Cynicism) 之間的關係。研究目的彙整如下：

1. 探討不同人口統計特性之國際觀光旅館從業人員對心理賦能認知是否有差異
2. 探討不同人口統計特性之國際觀光旅館從業人員對組織犬儒主義是否有差異
3. 探討國際觀光旅館從業人員心理賦能認知與其組織犬儒主義之關係

第二章 文獻探討

2.1 賦能 (Empowerment)

根據牛津英語大辭典 (Oxford English Dictionary) , 「賦能」一詞首次被使用是在17世紀。直到1960年代才在人文科學或社會科學中普遍出現 (Bartunek & Spreitzer, 2006) 。

自1980年代以來，無論是業界或學術界，即對賦能展現了高度的興趣 (Klidas, van den Berg, & Wilderom, 2007) ，應用領域囊括企業界、宗教界、社會學、教育界、心理學、社會工作、社區心理學及護理工作等 (Bartunek & Spreitzer, 2006 ; Conger & Kanungo, 1988) 。在服務業中，賦能是指管理階層給予員工自主決策權，使其在工作中有做決策的情境，增加影響力，進而達成組織目標 (Conger & Kanungo, 1988) 。Hartline and Ferrell (1999) 亦認為，賦能對於服務業與餐旅業的第一線員工尤其重要，可使其於第一時間對顧客的個人需求做出最及時的回應。

透過賦能，員工不僅可以在服務的過程中提供更客製化的服務，特別是發生服務失誤時，降低顧客對組織的負面感受，避免對組織產生不利的消費行為。而員工因為主管的賦能與信任，會提供更好的服務品質，並對自己的工作產生光榮感、自信心與競爭力，進而成功的解決顧客的

問題 (Chow et al., 2006 ; Greasley et al., 2008)。

2.1.1 賦能之定義

因研究領域與衡量角度有所不同，學者對賦能的見解與定義也互有差異之處。直到現在，賦能的意義仍有很大的討論空間 (Greasley et al., 2008)。

Conger and Kanungo (1988)、Spreitzer (1995, 1997) 與 Thomas and Velthouse (1990) 等學者曾陸續嘗試為賦能做出明確的定義，但 Lee and Koh (2001) 認為這其中有兩個不同的層次。以管理者的角度而言，賦能是「上級授予下屬權力的行為 (behavior)」；就員工來說，賦能是「上級授予權力後所產生的一種心理狀態 (psychological state)」。前者著重於由上到下 (top-down) 的過程 (Conger and Kanungo, 1988 ; Spreitzer, 1997)，如同機械式組織 (mechanistic)，強調賦能只有在管理階層分享權力至基層時才會發生 (Spreitzer, 1997 ; Wilkinson, 1998)，這也是學者最常探討的觀點 (Matthews et al., 2003)。Lee and Koh (2001) 強調，賦能一詞在同儕 (peers) 間並不適用，因同儕間較無明顯直接的上下權力授予關係，「鼓勵 (Encouragement)」應當是較為合宜的說法。後者則著重員工對賦能的心理認知 (Spreitzer, 1995, 1997 ; Thomas & Velthouse,

1990)，猶如有機式組織（organic），是從下而上（bottom-up）的過程，只有當員工的心理狀態產生了賦能認知（perception of empowerment），賦能才會發生（Spreitzer, 1997；Wilkinson, 1998）。Dainty, Bryman, and Price（2002）也同樣發現，當個體（individual）相信他們已經得到上級的賦能時，賦能才可說是真正的產生，若無法產生這樣的知覺，個體就無法充分賦能。由此可知，在組織情境下，賦能的個體知覺確實有其探討的必要性（Greasley et al., 2005）。

值得注意的是，過去大部分學者將賦能侷限在授予員工權力或與其分享權力的過程（Spreitzer, 1997；Wilkinson, 1998），即給予員工使用組織資源的權利（right），以期達成組織目標。Gomez and Rosen（2001）則認為這樣的觀念太過於重視組織中的權力分配，偏重在賦能的行為層面，且多以管理者的角度為出發點予以討論（Psoinos & Smithson, 2002）。學者Greasley et al.（2008）強調從員工的個體角度切入，才得以了解賦能。Greasley et al.（2005）指出，賦能的心理面向已經從過去傳統著重於管理實務進而延伸到員工心理認知與經驗的部分，且管理或領導階層所認知的賦能並無法完全真實反映在真正體驗賦能者（員工）的身上（Foster-Fishman, Salem, Chibnall, Legler, & Yapchai, 1998）。意即主管和員工的角色與立場各有不同，造成上級和基層之間對於賦能認知出現落

差。服務業的基層員工是與顧客接觸的第一線，員工對於賦能的了解來自於管理階層所授予的權力（power）與控制（control）的內在需求（McClelland, 1975），主管的認知如與其有所差別，將造成員工在進行服務時知覺到權力不足，或不知權限為何，也就無法及時、有效的為顧客做出適當服務（Lashley & Lee-Ross, 2003），而雙方這樣的認知差距，正符合了上述Foster-Fishman et al. (1998) 的研究結果。

Conger and Kanungo (1988) 進一步針對文獻上只把賦能的焦點集中在參與管理的技巧，如「分享權力（sharing power）」或「委任權力（delegating of authority）」提出批評，認為員工即便有了權力，也無法確實表現出對於賦能的感受。據此，賦能的心理認知層面，應當比組織的行為層面更需被加以認真檢視。Conger and Kanungo (1988) 將賦能與心理學領域加以整合，並將之區分為關係構面（relational construct）與激勵構面（motivation construct）。事實上，這兩者在Conger and Kanungo (1988) 的概念中，也都是以「權力」為基底。關係構面著重於權力的分享或移轉，如上司如何把權力下放給部屬的行為，和過去並無二致，但激勵構面則是從心理學的角度切入，重視員工的心理知覺，強調個人內在的心理狀況，把權力和控制視為一種內在激勵因素。

就賦能的關係構面而言，權力被視為一種相互依賴的關係，當其中一方對另一方的依賴程度較低時，則可說是具有較大的權力，在組織中大多是擔任管理者或領導者的角色，而當擁有權力的一方願意和他人分享權力時，即為賦能（Conger & Kanungo, 1988）。而賦能的激勵構面，權力與控制則被員工視為一種內在激勵因素，強調上級賦能給下屬時，下屬的心裡感受到權力或處理相關事務的能力，也就是心理賦能（psychological empowerment）知覺的部份（Conger & Kanungo, 1988）。Conger and Kanungo（1988）認為賦能是組織成員間感受自我效能（self-efficacy）提升的過程，屬於內在激勵，並非單純只是上司和部屬間權力的授予或交換。

自我效能（self-efficacy）來自於社會認知理論（Social Cognitive Theory）（Gist & Mitchell, 1992），指的是個體對自己的能力充滿信心，可以充分執行任務（Gist, 1987）。但Thomas and Velthouse（1990）認為Conger and Kanungo（1988）對於賦能的定義太偏重於自我效能的觀點，如此過於簡單及窄化。Thomas and Velthouse（1990）認為賦能的概念應是更為複雜，無法純粹以單一面向來概括解釋，因此依循Conger and Kanungo（1988）所強調的內在激勵構面，發展出新的賦能認知模式，並將賦能歸納出四個面向：意義（meaningfulness）、自我效能

(competence)、決定 (choice) 和影響力 (impact)，其定義為：

1. 意義 (meaningfulness)：

在個人的想法與評判標準下，工作目標對於自己的價值，也可說是對於現有工作的關心程度。

2. 自我效能 (competence)：

對自身的能力充滿自信，並認為可以很有技巧性的完成工作任務 (Gist, 1987)。

3. 自我決策 (choice)：

個人的行為出自於自己的決定，也是行動的原因，包含了因果責任 (causal responsibility)。

4. 影響力 (impact)：

在達成工作目標方面，員工可以和他人產生差異 (making a difference) 的程度。

而後 Spreitzer (1995) 延續 Conger and Kanungo (1988) 與 Thomas and Velthouse (1990) 的概念，從個人心理層面出發，指出心理賦能認知反映出個體希望及感覺自己可以形塑出個人的工作角色 (work role) 與

工作情境 (work context)，且缺一不可，並以Thomas and Velthouse (1990) 的賦能模型為基礎加以修改，歸納出四項心理賦能的認知構面：意義 (meaning)、自我效能 (competence)、自我決策 (self-determination) 與影響力 (impact)。不同於Thomas and Velthouse (1990) 的是Spreitzer (1995) 將意義由「meaningfulness」改為「meaning」，而自我決策由「choice」改為「self-determination」，其定義為：

1. 意義 (meaning)：

工作目標或目的對員工的價值感受。此感受程度高低乃是依據員工所持的價值觀與標準來加以認定 (Thomas & Velthouse, 1990)。

2. 自我效能 (competence)：

在特殊情況下，個人對自身能力依然具有相當的信心，可以勝認其工作。屬於員工的主觀認定，而非客觀標準下的技能衡量 (Bandura, 1989)。

3. 自我決策 (self-determination)：

對於工作行為、方法和程序的決策自主權。

4. 影響力 (impact)：

個體在工作上可以影響組織策略、行政或營運績效的程度。

Thomas and Velthouse (1990) 及 Spreitzer (1995) 認為賦能是一種連續變項 (continuous variable)，員工只會知覺到被賦能的程度高低，而非有無被賦能 (Lee & Koh, 2001)。Spreitzer (1995) 也指出，賦能是在面對特定的工作場合才會發生，不適用於一般情境。總和來說，上述學者皆將賦能定義為激勵的過程，組織應該塑造一個可以激勵員工的工作情境，提升員工的意義、自我效能、自我決策與影響力的認知。

Lee and Koh (2001) 發現無論是 Conger and Kanungo (1988)、Thomas and Velthouse (1990) 或 Spreitzer (1995) 都已經在「知覺 (perception)」的觀點上加以著墨，將賦能的重心放在「因上級授權後，下屬所產生的一種心理狀態」。根據過去的構面，Lee and Koh (2001) 也提出了四個賦能面向：意義 (meaningfulness)、自我效能 (competence)、自我決策 (self-determination) 與影響力 (impact)，其定義為：

1. 意義 (meaningfulness)：

依個體的信念或標準，來判斷工作目標或目的 (goal or purpose) 的價值 (Thomas & Velthouse, 1990 ; Spreitzer, 1995)。

2. 自我效能 (competence) :

員工相信自己的能力可以勝任其工作任務 (Gist, 1987) 。

3. 自我決策 (self-determination) :

在工作行為與過程中的自主決策權。

4. 影響力 (impact) :

個人可影響工作績效的認知程度。不同於內外控人格特質 (locus of control)，影響力是存在於工作情境中，而非如一般性的人格特質可適用於任何情境 (Spreitzer, 1995) 。

Lee and Koh (2001) 進一步解釋在上述四個心理賦能構面中，若個體知覺到其中任何一個構面的程度較低，就會減少賦能認知的程度。因此，對於員工賦能知覺上的衡量是有必要性的，但上司的行為面也不應被忽略。對於基層而言，即便知覺程度高，若上級沒有表現出與授權有關的行為意圖，下屬也不得說是產生賦能認知。Lee and Koh (2001) 認為賦能較適當的定義，應同時融合行為面 (behavior aspect) 與心理面 (psychological aspect) 兩個層次，為員工心理狀態的結合體 (combination of the psychological state)，並受管理者授權行為的影響。

目前研究中最常使用的賦能構面是遵循 Spreitzer (1995) 的論點 (例如：羅世輝與湯雅云，2003；陳惠芳與洪嘉徽，2006；陳惠芳與陳怡菁，2006；陳惠芳，2008；黃品全與王斐青，2002；黃品全，2004，2005；Avey et al., 2008；Bordin et al., 2007；Dee, Henkin, & Duemer, 2003；Dimitriades, 2005；Gomez & Rosen, 2001；Hui et al., 2004；Meyerson & Kline, 2008；Wat & Shaffer, 2005)，其構面著重於個人 (individual) 的心理賦能層次，和 Conger and Kanungo (1988) 與 Thomas and Velthouse (1990) 的看法一致，將賦能視為激勵的過程。本研究從個人對賦能認知的角度切入，故以 Spreitzer (1995) 所提出的賦能構面：意義 (meaning)、自我效能 (competence)、自我決策 (self-determination) 與影響力 (impact) 為定義的範疇，將賦能視為個人的心理認知層面，屬於內在激勵因素，也就是心理上的賦能 (psychological empowerment)。即個體對於工作的價值感會受個人主觀看法所影響，對自己的能力具有信心，認為在工作崗位上可以勝任，且有一定的工作自主權，並能進而對組織產生影響力。

2.1.2 賦能的實證研究

透過一系列以 Spreitzer (1995) 的賦能構面為研究模型的實證結果可以發現，員工的賦能知覺可以提高工作滿意度 (黃品全，2003；羅世輝與湯雅云，2003；Bordin et al., 2007；Fulford & Enz, 1995；Hui et al., 2004；Hechanova, Alampay, & Franco, 2006)、增加績效 (Fulford & Enz, 1995；Hechanova et al., 2006；Meyerson & Kline, 2008；Seibert, Silver, & Randolph, 2004)、提升對組織的忠誠度 (Fulford & Enz, 1995)、服務時以顧客為導向 (Klidas et al., 2007)、展現組織公民行為 (黃品全，2005；Wat & Shaffer, 2005)、產生組織承諾 (陳惠芳與洪嘉徽，2006；陳惠芳，2008；Bordin et al., 2007；Chen & Chen, 2008；Dee et al., 2003)、減少離職傾向 (Avey et al., 2008)、有助於人際間的信任 (Moye & Henkin, 2006)、激勵員工士氣 (Wallach & Mueller, 2006)、正向影響工作角色的界定 (嚴秀茹、林育理與戴淑賢，2004) 等。由上述研究結果可知，員工的心理若知覺到自身已被賦能，所產生的效應對組織而言將有著正面助益，更有利於組織的整體利益及發展。

雖然從事心理賦能之相關研究不少，但探討何種人口統計特性的員工對心理賦能認知程度的相關研究卻相對罕見。本研究於此彙整有關人口統計變項對心理賦能之相關研究，進而補充先前相關研究之不足。

2.1.3 人口統計變項對心理賦能的相關研究

Hancer and George (2003) 以美國中西部 66 家連鎖餐廳中非管理職位的員工為研究對象，和過去多數研究以 Spreitzer (1995) 賦能模型為主要研究工具不同的是，此研究透過 Fulford and Enz (1995) 賦能認知的三構面：意義 (meaning)、自我效能 (competence) 及影響力 (influence)，更能有效的衡量服務人員的賦能知覺 (Hancer & George, 2003)。以人口統計變項為自變項，上述三個構面為依變項，來檢驗非管理職位員工的賦能認知。研究發現，在年齡方面有顯著差異，年長的員工在意義、自我效能、影響力與賦能整體構面上較年輕的員工高；教育程度有顯著差異，高中以下員工在意義構面上比高中以上員工高；性別方面有顯著差異，女性在賦能整體及意義構面上較男性高；年資有顯著差異，服務超過兩年的員工在自我效能構面上比兩年或未滿兩年的員工高；工作類型和工作狀態方面有顯著差異，全職且非從事基層服務的員工在賦能整體及意義和自我效能構面上較兼職的服務人員高，有關上述之人口統計變項對心理賦能之研究結果，彙整於表 2.1。

表 2.1 人口統計變項對心理賦能差異分析表

學者	Hancer and George (2003)				
研究對象	連鎖餐廳非管理職位員工				
	意義	自我效能	自我決策	影響力	心理賦能
性別	V	⊙		⊙	V
年齡	V	V		V	V
年資	⊙	V		⊙	⊙
教育程度	V	⊙		⊙	⊙
月薪					
職位					

資料來源：本研究整理

註：打 V 者表示該人口統計變項於研究中達顯著差異

打⊙者表示該人口統計變項於研究中未達顯著差異

無任何記號者表示研究中並無檢視該人口統計變項或構面

Chow et al. (2006) 藉由 Fulford and Enz (1995) 的賦能構面，針對中國廣州 1 家中國餐廳的宴會服務人員 (catering service staff) 之績效表現，調查賦能、發展經驗 (developmental experience)、組織支持 (organizational support)、顧客導向 (customer orientation)、以工作為傲 (sense of pride) 與自我報導績效 (self-reported performance) 的關係。結果顯示，性別方面，男性賦能認知比女性高；年齡則是 22 歲以上員工比 18 至 22 歲員工高；教育程度上，高中、大學學歷員工的賦能認知程度比國中以下學歷員工高；職位方面有顯著差異，其他職位比服務人員高；年資超過一年的員工其賦能認知程度比年資為 1 年或少於 1 年的員工高；收入方面有顯著差異，高收入員工的賦能認知比低收入員工高。且賦能對顧客導向及自我報導績效有正向影響，並達顯著水準，而組織支

持會和顧客導向與以工作為傲產生顯著的正向關係，發展經驗則是僅只對自我報導績效有顯著正向影響，有關上述之人口統計變項對心理賦能之研究結果，彙整於表 2.2。

表 2.2 人口統計變項對心理賦能差異分析表

學者	Chow et al. (2006)				
研究對象	餐廳宴會服務人員				
	意義	自我效能	自我決策	影響力	心理賦能
性別					◎
年齡					◎
年資					◎
教育程度					◎
月薪					V
職位					V

資料來源：本研究整理

註：打 V 者表示該人口統計變項於研究中達顯著差異

打◎者表示該人口統計變項於研究中未達顯著差異

無任何記號者表示研究中並無檢視該人口統計變項或構面

Dee et al. (2003) 以美國西南部市區 8 所國民小學的專任教師為對象，藉由 Spreitzer (1995) 的賦能模型，調查協同教學 (team teaching)、賦能與組織承諾 (organizational commitment) 之間的關係。結果顯示，性別方面有顯著差異，女性在自我決策構面上比男性高；擁有碩士學歷的老師在意義、自我效能、自我決策與賦能整體比大學學歷老師高，且均達顯著差異；年資有顯著差異，年資為 11 年或超過 11 年的老師在自我效能、影響力及賦能整體上比年資為 5 到 7 年與 4 年以下的老師高；

年齡方面則均無顯著差異。而意義、自我決策、影響力與賦能整體對組織承諾有顯著正向關係，且協同教學對組織承諾有直接正向的顯著影響，有關上述之人口統計變項對心理賦能之研究結果，彙整於表 2.3。

表 2.3 人口統計變項對心理賦能差異分析表

學者	Dee et al. (2003)				
研究對象	國民小學專任教師				
	意義	自我效能	自我決策	影響力	心理賦能
性別	◎	◎	V	◎	◎
年齡	◎	◎	◎	◎	◎
年資	◎	V	◎	V	V
教育程度	V	V	V	◎	V
月薪					
職位					

資料來源：本研究整理

註：打 V 者表示該人口統計變項於研究中達顯著差異

打◎者表示該人口統計變項於研究中未達顯著差異

無任何記號者表示研究中並無檢視該人口統計變項或構面

羅世輝與湯雅云（2003）透過 Spreitzer（1995）的賦能構面為工具，針對金融保險業的服務人員，藉此探討內外控人格特質（locus of control）的員工在賦能後所產生的賦能認知，及賦能對工作滿足的影響。研究發現，在性別方面有顯著差異，男性在自我效能構面上較女性高；婚姻狀況無顯著差異；年齡有顯著差異，40 歲以上的服務人員在意義構面上最高，其次是 30-39 歲與 25-29 歲，最後則是未滿 25 歲的服務人員、而 30-39 歲的服務人員在自我效能構面較高，其次是未滿 25 歲的

服務人員；學歷方面有顯著差異，研究所以上的服務人員在意義構面上比高中職、專科及大學高；職稱方面有顯著差異，中高階的管理者在意義和影響力構面上比基層管理者和基層人員高。此外，內外控人格特質對於自我效能與自我決定有正向影響；賦能的意義、自我效能、自我決策與影響力對工作滿足也有顯著的正向影響，有關上述之人口統計變項對心理賦能之研究結果，彙整於表 2.4。

表 2.4 人口統計變項對心理賦能差異分析表

學者	羅世輝與湯雅云 (2003)				
研究對象	金融保險業服務人員				
	意義	自我效能	自我決策	影響力	心理賦能
性別	◎	V	◎	◎	
年齡	V	V	◎	◎	
年資					
教育程度	V	◎	◎	◎	
月薪					
職位	V	◎	◎	V	

資料來源：本研究整理

註：打 V 者表示該人口統計變項於研究中達顯著差異

打◎者表示該人口統計變項於研究中未達顯著差異

無任何記號者表示研究中並無檢視該人口統計變項或構面

藉由上述研究，可以發現不同的人口統計變項對於心理賦能及其構面（意義、自我效能、自我決策及影響力）均具有其差異，無論是性別、年齡、教育程度、年資、職位或月薪等，皆不一而足。目前以人口統計變項為自變項的研究仍屬少數，且過去的相關研究對於「工作部門」之

分類較顯粗略，大多將全體員工視為一體。但在旅館業中，不同的部門因工作內容及權責大小皆不相同，因此員工對於賦能的認知也有所差別，無法一併而論。而上述的研究中，並未有學者正視到此一旅館業之特性，討論當員工身處不同部門時，其賦能認知是否也會產生差異，甚是可惜，亦是相關研究之缺口。另外，Chow et al. (2006) 認為，研究中應考量薪資多寡對於員工行為的影響力，因管理者有權制定更好的薪資政策，員工對於薪資的滿意與否，也會反應在表現上。可惜的是，上述的相關研究中，僅有極少數研究針對員工的薪資高低是否會對心理賦能產生差異來加以驗證，故本研究希望能提供實證結果驗證 Chow et al. (2006) 所提出的觀點。本研究將性別、年齡、現任職務工作年資、教育程度、月薪、工作職位與工作部門等變數定為本研究之人口統計變項，以期了解是否影響心理賦能認知，故提出研究假說如下：

假設一：不同人口統計變項的旅館從業人員在意義有顯著差異

1.1：不同性別的旅館從業人員在意義有顯著差異

1.2：不同年齡的旅館從業人員在意義有顯著差異

1.3：不同現任職務工作年資的旅館從業人員在意義有顯著差異

1.4：不同教育程度的旅館從業人員在意義有顯著差異

1.5：不同月薪的旅館從業人員在意義有顯著差異

1.6：不同工作職位的旅館從業人員在意義有顯著差異

1.7：不同工作部門的旅館從業人員在意義有顯著差異

假設二：不同人口統計變項的旅館從業人員在自我效能有顯著差異

2.1：不同性別的旅館從業人員在自我效能有顯著差異

2.2：不同年齡的旅館從業人員在自我效能有顯著差異

2.3：不同現任職務工作年資的旅館從業人員在自我效能有顯著差異

2.4：不同教育程度的旅館從業人員在自我效能有顯著差異

2.5：不同月薪的旅館從業人員在自我效能有顯著差異

2.6：不同工作職位的旅館從業人員在自我效能有顯著差異

2.7：不同工作部門的旅館從業人員在自我效能有顯著差異

假設三：不同人口統計變項的旅館從業人員在自我決策有顯著差異

3.1：不同性別的旅館從業人員在自我決策有顯著差異

3.2：不同年齡的旅館從業人員在自我決策有顯著差異

3.3：不同現任職務工作年資的旅館從業人員在自我決策有顯著差異

3.4：不同教育程度的旅館從業人員在自我決策有顯著差異

3.5：不同月薪的旅館從業人員在自我決策有顯著差異

3.6：不同工作職位的旅館從業人員在自我決策有顯著差異

3.7：不同工作部門的旅館從業人員在自我決策有顯著差異

假設四：不同人口統計變項的旅館從業人員在影響力有顯著差異

4.1：不同性別的旅館從業人員在影響力有顯著差異

4.2：不同年齡的旅館從業人員在影響力有顯著差異

4.3：不同現任職務工作年資的旅館從業人員在影響力有顯著差異

4.4：不同教育程度的旅館從業人員在影響力有顯著差異

4.5：不同月薪的旅館從業人員在影響力有顯著差異

4.6：不同工作職位的旅館從業人員在影響力有顯著差異

4.7：不同工作部門的旅館從業人員在影響力有顯著差異

假設五：不同人口統計變項的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異

5.1：不同性別的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異

5.2：不同年齡的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異

5.3：不同現任職務工作年資的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異

5.4：不同教育程度的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異

5.5：不同月薪的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異

5.6：不同工作職位的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異

5.7：不同工作部門的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異

2.2 組織犬儒主義 (Organizational Cynicism)

犬儒主義 (Cynicism) 並非是一個新的概念 (Cole, Bruch, & Vogel, 2006)，其最早可追溯至西元前五世紀的犬儒學派 (Cynic School) (Andersson, 1996)。當時的古希臘哲學家 Diogenes 提倡「貧困哲學」的思想與行為模式，主張人們應該對於世俗的物質慾望越少越好，藉此追求心靈上的自由。為此他生活在一個桶子裡，以最低的生存需求來過生活，雅典人因而稱之為「犬」，而在希臘文中，「Cynic」正是「如狗一般」(dog like) 之意 (Broner, 2003)。

當時犬儒主義被認為是反對浮華誇大的社會習氣及譴責世人過度追求權力、金錢等慾望的理想哲學學派，一反當時希臘社會浮誇的社會氣息，但後來演變成社會諷刺與批判的哲學 (徐賁，2001)，如今則代表憤世嫉俗的意見或態度 (梁素君，2000)。對於下位者而言，犬儒主義是一種任人擺佈和宣洩怨怒的生存方式 (徐賁，2001)，面對上位者所帶來的壓迫和不平，卻沒有抵抗的權力與手段，遂藉由冷嘲熱諷與玩世不恭來表達不滿的情緒。

Andersson (1996) 與 Andersson and Bateman (1997) 指出，在組織科學中 (organizational science)，犬儒主義被視為一種會對組織產生負面效

應的員工態度。Kouzes and Posner (1993) 更認為犬儒主義是員工普遍的性格，且普遍的存在於組織當中。Kanter and Mirvis (1989) 發現，美國百分之 43 的員工懷有憤世嫉俗 (cynical) 之心態；Reichers, Wanous, and Austin (1997) 也發現，高達百分之 48 的員工有著高度的組織犬儒主義。

Feldman (2000) 指出，現在的員工對於組織越來越懷有犬儒的心態。Bedeian (2007) 也提到，犬儒主義不僅可能存在於整個組織當中，小至工作團隊、個人，甚至是同儕與上司，亦無法避免。Qian and Daniels (2008) 認為犬儒主義具有「傳染性」(contagious)，一旦發酵開來，將對組織產生極大的影響。也因為如此，犬儒主義已成為社會科學研究領域的焦點之一。但 Bedeian (2007) 指出，過去的研究大多將重點放在個體層次所產生的結果 (outcomes)，對於何種因素會導致員工的犬儒心態卻鮮少受到探討。

據此，本研究以心理賦能為自變項，欲了解是否直接影響員工的犬儒主義心態，以彌補過去對於何種因素影響犬儒主義相關研究較為不足之缺憾。

2.2.1 組織犬儒主義之定義

就其本身而論，犬儒主義至今尚未有一般較通用的定義（Andersson, 1996；Qian & Daniels, 2008；Treadway et al., 2004），且有著相當多樣化的型態（forms）（Abraham, 2000；Andersson, 1996；Dean et al., 1998），而不同的理論觀點，對於組織犬儒主義的形式與本質之探討也不盡相同（Ferres & Connell, 2004）。過去有關犬儒主義型態的研究，大致上以 Andersson（1996）、Dean et al.（1998）與 Abraham（2000）等學者的研究為主。

較早期的文獻中，Andersson（1996）將研究領域分成主要以下四種：

1. 警察犬儒主義（Police Cynicism）：

過去多數有關犬儒主義的研究，即是以警察為對象，至今有超過 30 篇以上的研究，並採用 Niederhoffer（1967）所提出的量表作為測量工具。懷有犬儒主義的警察人員，通常會對工作感到不滿意，並有較差的工作關係（work relations）（Regoli, Crank, & Rivera, 1990）。

2. 心理社會取向的犬儒主義（Psychosocial Aspects of Cynical Hostility）：

心理社會取向的犬儒主義與懷有敵意的憤世嫉俗心態（cynical

hostility) 相關，並透過 Cook and Medley (1954) 的敵意量表 (hostility scale) 來衡量。在一般的工作環境下，員工若懷有敵意的憤世嫉俗心態，通常和人際壓力 (interpersonal stress) 有關，會導致較低的工作滿足感及對上司、同儕與部屬的負向觀感 (Smith, Pope, Sanders, Allred, & O'Keefe, 1988)。

3. 社會工作的犬儒主義 (Cynicism and Social Work) :

社會工作的犬儒主義通常是伴隨著角色衝突與角色模糊的倦怠 (burnout) 而來。倦怠乃由三種面向所構成：(1) 情緒耗竭 (emotional exhaustion)；(2) 去人格化 (depersonalization)；(3) 個人成就感低落 (feelings of low personal accomplishment)，亦是一種犬儒主義的展現 (Cordes & Dougherty, 1993)。當個體 (在此指的是社會工作人員) 面臨角色衝突和角色模糊時，會表現出挫折感，並對當事人或需要幫助者表現出犬儒主義的態度 (Meyerson, 1990)。

4. 對組織與領導者的犬儒主義 (Cynicism Toward Business Organizations and Leaders) :

有關組織與領導者的犬儒主義，較早是由 Brandes-Duncan (1995) 所定義而成，具有三種特性：(1) 員工對管理階層自利行為的歸因；(2)

員工認為組織是在管理階層自利的基礎下經營；(3) 員工相信以上兩點不太可能改變。Wanous et al. (1994) 則指出員工若是帶有悲觀主義 (pessimism)，將讓組織企圖變革的第一步窒礙難行在如此情況下，員工對於組織變革會有犬儒的心態，對於變革的努力不夠積極、預期個人成功的機會不多，且知覺到獎勵減少。

從上述的研究可以發現，Andersson (1996) 所討論的犬儒主義型態仍是較為簡單，但對於後續研究者而言已建立起一定的雛形，達到承先啟後之作用，往後的相關研究也是以此為基礎，進而做更深入的探討與延伸。

Dean et al. (1998) 則是進一步把犬儒主義區分為五種主要的概念化取向：

1. 人格取向 (Personality approaches)：

早期有關犬儒主義研究，是以人格特質為取向，將犬儒主義視為人性的本質 (human nature) (Costa, Zonderman, McCrae, & Williams, 1986; Dean et al., 1998)。最早是由 Cook and Medley (1954) 所提出，採用明尼蘇達多項人格特質量表 (Minnesota Multiphasic Personality Inventory, MMPI) 中的敵意量表 (hostility scale) 為衡量的工具。

Graham (1993) 指出，當個體在明尼蘇達多項人格特質量表所得到的分數越高，代表個體認為他人是自私的、不具有同情心、對他人的動機存疑，並有自我防衛與不信任他人的心態。而敵意量表則反映出個體對於自身的印象，並非對他人的觀點。對此，Dean et al. (1998) 認為，要從性格上去改變個人的犬儒主義心態絕非易事，但在現今多變的環境下，個體的反應 (reaction) 卻會受到人格取向犬儒主義的影響 (Hochwarter et al., 2004)。

2. 社會取向 (Societal/institutional focus) :

Kanter and Mirvis (1989) 發現二十世紀美國社會與政治環境的改變，導致人們對生活有了負面的看法。在早期的工業社會中，犬儒主義者認為組織無法承諾員工改善他們的生活，因此對社會、自己或他人產生幻滅的心態。懷有此心態者，對於社會支持 (social support) 會予以抗拒，並懷疑提出幫助者的動機與意圖為何 (Kaplan, Bradley, & Ruscher, 2004)。雖然社會取向的犬儒主義本質上是受整體環境制度所影響，但概念上還是有和人格取向犬儒主義部分重疊之處 (Kanter & Mirvis, 1989)。社會取向犬儒主義除了大多被認為是社會環境對於員工承諾的失敗，焦點也集中在人口統計變項 (例如：性別、種族、教育程度與收入等) 的因素上；至於人格取向犬儒主義，Kanter and

Mirvis (1989) 認為，只要組織創造出工作文化 (work cultures)，員工的犬儒心態程度就可以獲得控制。

3. 職業犬儒主義取向 (Occupational cynicism focus) :

由 Niederhoffer (1967) 發展的警察犬儒主義 (police cynicism)，認為這是因為社會秩序混亂，致使警察的工作面臨角色模糊與角色衝突，當對人民服務時，遭受不信任與輕蔑，因此對警察此一專業化的工作失去成就感與驕傲感。O'Connell, Holzman, and Armandi (1986) 就指出，警察犬儒主義的對象有二：(1) 組織 (組織犬儒主義)；(2) 服務的人民及執法 (工作犬儒主義)。進一步而言，高低不同成程度的組織與工作犬儒主義，會形成四種不同的工作犬儒主義特性，雖然相關，卻不是完全相同。這四種特性分別是：(1) 工作瑣事不甚複雜 (had less complex work details)；(2) 工作輪調 (had rotating shifts)；(3) 有不喜歡的瑣事 (had nonpreferred details)；(4) 在管轄區內執勤 (worked in the precinct)。

4. 員工犬儒主義取向 (Employee cynicism focus) :

Andersson (1996) 提出員工犬儒主義主要是針對三種特定對象：(1) 組織 (business organizations in general)；(2) 主管 (corporate

executives)；(3) 職場上的其他人 (other workplace objects)，並認為員工犬儒主義是因為心理契約違反 (psychological contract violation) 而使得員工產生負向的態度，過去有關員工犬儒主義的研究，也大多是以心理契約違反為研究趨向 (Qian & Daniels, 2008)。此外，Andersson and Bateman (1997) 將此概念作進一步的驗證後發現，當員工知覺到主管有較優渥的薪資，但整體的組織績效不佳或實施裁員政策時，員工會有較高的犬儒主義心態，且較少表現出組織公民行為。

5. 組織變革取向 (Organizational change focus)：

過去有關組織變革犬儒主義的研究，最早是由 Wanous et al. (1994) 所提出，而組織變革犬儒主義之所以產生，是因為員工認為變革對組織是無益且徒勞無功的，也會對變革的倡議者 (facilitator) 產生負面影響。Vnace, Brooks, and Tesluk (1996) 則是將組織犬儒主義視為一種信念 (belief)，組織中的變革之所以失敗，是組織系統或他人所造成的，與自身無關。不同的是，Vnace et al. (1996) 認為懷有犬儒心態者，並非只是一味看壞所有事情，情況也有可能會有所改善。Ferres and Connell (2004) 就表示，犬儒主義可以監督潛在可能發生的錯誤決策，為組織帶來正面的助益。Reichers et al. (1997) 遂明確的將組織變革犬儒主義分為兩個要素：(1) 對未來組織一連串變革行為之成功

決心帶有悲觀的想法；(2) 傾向把變革失敗歸因為變革者能力不足或改革動機不夠明確。Wanous, Reichers, and Austin (2004) 便從 Heider 的歸因理論 (Attribution Theory) 來探討組織變革犬儒主義對管理者的影響，結果發現，對資深的管理者來說，其悲觀主義 (pessimism) 和情境歸因 (situational attribution) 與組織變革犬儒主義有顯著正向關係；對較為資淺的管理者而言，其悲觀主義和性格歸因 (dispositional attribution) 與犬儒性格則有顯著正向影響。依照歸因理論的觀點，人們會有何種的想法、態度與行為，是由歸因決定。簡單的說，情境歸因 (又稱外在歸因) 程度較高的人，會常把行為的發生與結果，導向所處的情境因素中 (例如：在沒有空調的教室中考試，成績不盡理想，便認為是教室通風不良所致)。相反的，性格歸因 (又稱內在歸因) 程度較高的人，會常把行為的發生與結果歸因於自身的性格因素 (例如：考試成績不理想，認為是自己天資不佳、不夠聰明)。因此，當某些不好的事發生在自身，而我們又覺得這受制於他人 (組織或主管)，便會有負面的情緒產生。是故，當員工知覺到組織變革失敗將對自身權利或原有之利益有所損害時，通常會對主張變革者抱有犬儒主義之態度。

而後 Abraham (2000) 根據 Dean et al. (1998) 的研究，將犬儒主義區分為五種形式：

1. 人格犬儒主義 (Personality Cynicism) :

人格犬儒主義是所有犬儒主義的型態中，唯一天生就存在的一種，此種特性會對個體的行為產生負面的知覺 (negative perception)。若懷有人格犬儒主義，會對他人帶有強烈的不信任感，認為世界充斥著不誠實、不關心他人且自私自利的人，且無法與之正面互動。

2. 社會犬儒主義 (Societal/Institutional Cynicism) :

過去，美國社會大眾和政府間的社會契約 (social contract)，是為了實踐所謂的「美國夢」：工人有工作安全、居者有其屋、繁榮、負擔得起大學教育、下一代經濟成長 (Peterson, 1994)，但如今這個「契約」已全然破碎。社會契約的違反，亦被視為信任的違背，個體會知覺到不道德感、體制信任薄弱與對他人很難信任 (Rousseau, 1989)。社會犬儒主義的特點，即是對社會和經濟環境的疏遠，且怨天尤人。對未來的絕望，使社會犬儒主義者對任何工作和機會有著自私的態度，導致工作投入有限。此外，個體會忌妒同事、嘲諷他們的成就，並把成功歸因是運氣所致 (Kanter & Mirivis, 1989)。

3. 員工犬儒主義 (Employee Cynicism) :

員工犬儒主義主要是針對三種對象：(1) 組織 (big business)；(2) 主管 (top management)；(3) 職場上的他人 (other entities in the workplace) (Andersson & Bateman, 1997)，而心理契約違反正好是誘發員工犬儒主義發生的主因之一。Rousseau (1989) 將心理契約 (psychological contract) 定義為在心理層次中，和他人相互交換的協定，是個體的一種信任 (belief)，當心理的協定被破壞時，信任也就隨之瓦解。心理契約違反大多發生在組織有不正當的程序作法時，例如：違反常規、違背合約內容、主管逃避工作責任或侵占下屬的功勞等 (Bies & Tripp, 1996)。Kanter and Mirvis (1989) 建議，可以藉由給予員工更好的薪酬、工作時數、工作條件及暢通與管理階層的溝通管道，來強化其公平認知，以控制員工犬儒主義。

4. 組織變革犬儒主義 (Organizational Change Cynicism) :

在現今企業環境訊息萬變的時代，許多組織開始進行一系列的變革，以期在競爭中脫穎而出。組織變革犬儒主義就是在組織變革失敗後，所引發的後續反應，包含對未來的努力帶有悲觀心態，認為改革是一場鬧劇，改革者都是怠惰、無法勝認且無知的。Wanous et al. (1994) 指出，當組織一連串的變革失敗後，員工會感覺到失望沮喪，甚至覺

得受到背叛，此時悲觀主義對員工來說，便是一種機械式的防衛反應，保護自己對未來不要過度期待，以免更加失望。

5. 工作犬儒主義 (Work Cynicism) :

在許多服務業中，當員工面對顧客時，其之間的互動是有著極大壓力的，通常超出身心可負荷的範圍。由於服務業的特性使然，員工時常得受到許多來自顧客不合理的要求與對待，這樣的工作經驗，會導致員工社會競爭力大打折扣 (Harrison, 1983)，長期下來的結果，便使其對工作產生倦怠 (burnout)。員工犬儒主義遂成了員工面對顧客的心態，特點在於對外界事物反應麻木 (emotional numbness)、情感分離 (emotional detachment)、麻木不仁 (callousness) (Cordes & Dougherty, 1993) 及缺乏關心 (Leiter, 1988)，以致於讓員工開始對顧客態度冷淡。另一種員工犬儒主義的起因是個人角色衝突 (person-role conflict)，Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, and Rosenthal (1964) 將之定義為個人價值 (personal values) 與所屬組織價值間的衝突。當產生這樣的情況時，員工通常被迫表現出與自身實際情緒不同的反應，員工犬儒主義的態度也會隨之而生。

綜合以上諸位學者的分類，可知無論是何種型態的犬儒主義，主要的

核心概念都是個體因環境、組織或自身的因素，產生一系列的負面情緒，進而影響個體的行為，造成後續的結果。旅館業的員工身處於以營利與服務為主要目的組織中，而組織取向的犬儒主義研究亦有其共通點，即員工皆以自身角度為出發點，來看待組織中的人、事、物，對組織中的各種情境有著負面的想法和反應，因而誘發出負向的態度、行為及情緒。本研究認為組織取向的犬儒主義之定義，應整合 Bedeian (2007)、Dean et al. (1998) 及 Johnson and O’Leary-Kelly (2003) 等學者的概念。Johnson and O’Leary-Kelly (2003) 認為，組織中懷有犬儒主義心態者並非只對單一一個別的對象產生負面態度，而是有多個目標對象，且認為組織缺乏誠信 (integrity) (Dean et al., 1998)，因此對所任職的組織價值、動機與行為帶有批判性的評價態度 (Bedeian, 2007)。根據上述，本研究將組織犬儒主義定義為員工在工作組織中所產生的負向態度，主要針對組織、主管及他人，並認為組織或主管為了組織或個人利益，違背應有的誠實公平原則，因而導致員工產生負面的想法，並開始對於組織懷有批判 (critical) 的態度。

2.2.2 組織犬儒主義的實證研究

經由一系列的研究結果可以得知，組織犬儒主義會導致敬業態度減少 (Watt & Piotrowski, 2008)、不利於角色內和角色外行為 (Andersson & Bateman, 1997)、對組織的理想破滅 (Pugh, Skarlicki, & Passell, 2003)、對組織產生疏離感 (Abraham, 2000)、抗拒變革 (Qian & Daniels, 2008)、降低組織績效 (Wanous et al., 2000 ; Byrne & Hochwarter, 2008)、組織認同感不足 (Bedeian, 2007)、產生角色衝突 (Naus, van Iterson, & Roe, 2007a ; Turner & Valentine, 2001)、增加離職意向 (江亭儒, 2003 ; Wanous et al., 2000)、導致苛評 (badmouthing) (Wilkerson, Evans, & Davis, 2008)、自我效能低落 (Toppiene-Tanner, Kalimo, & Mutanen, 2002)、對領導的需求減少 (鍾安宜, 2001)、展現職場偏差行為 (黃怡禎, 2006)、提升政治知覺 (Hochwarter et al., 2004) 及減少組織支持 (McCarthy & Garavan, 2006) 等。

藉由上述研究可發現，過去相關研究趨向探討犬儒主義的型態 (forms) 及其產生的結果。雖有研究轉向探究減少犬儒主義的因素，例如：轉換型領導 (Avey et al., 2008 ; Wu, Neubert, & Yi, 2007)、職涯滿意、職涯選擇、對未來職涯具有信心 (Liang & Hsieh, 2005)、主管支持 (梁素君, 2002 ; Cole et al., 2006)、同事支持 (梁素君, 2002)；資訊分享、

參與決策 (Brown & Cregan, 2008)、資訊品質、對管理者的信任 (Qian & Daniels, 2008)、正面情緒 (Cole et al., 2006) 及組織自尊 (Naus et al., 2007b) 等，皆會降低組織犬儒主義的程度；反之，心理契約違反 (Andersson, 1996 ; Pugh et al., 2003)、角色衝突、角色負荷 (梁素君，2002)、同事間的犬儒主義 (Qian & Daniels, 2008)、組織變革知覺、組織政治知覺 (余明助等人，2008)、負面情緒 (Cole et al., 2006) 與個人與組織的價值不一致 (Naus et al., 2007b) 等原因，都將引發組織犬儒主義。但誠如先前文中所提，心理賦能對服務業員工有其重要性，本研究檢閱過去有關引發組織犬儒主義因素之相關文獻後發現，極少研究嘗試將心理賦能與組織犬儒主義之關係做進一步的驗證，因此本研究另一重點為探討心理賦能是否為影響組織犬儒主義的因素。

2.2.3 心理賦能與組織犬儒主義的相關研究

近年來，心理賦能對組織犬儒主義之影響已引起相關學者的關注。例如，Avey et al. (2008) 於研究中發現，心理賦能整體對犬儒主義並無顯著關係；但意義與犬儒主義有負向關係，且達顯著水準 (Leiter, Harvie, & Frizzell, 1998)；自我效能和犬儒主義有顯著負向關係 (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005 ; Devos, Bouckenoghe, Engels, Hotton, & Aelterman, 2007 ; Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005)；自我決策也會對犬儒主義產

生顯著的負向影響 (Bakker et al., 2005 ; Naus et al., 2007a ; 2007b)。然而，以心理賦能四個組成要素來全盤驗證對組織犬儒主義影響的研究卻相當闕如。此外，過去的相關文獻大多集中在教育界、護理業、科技業、一般產業等，卻幾乎很少聚焦在餐旅業。餐旅業屬於勞力密集的產業，且有工時較長及工作內容不易標準化等特性。以旅館產業為例，前、後場各部門的員工，其工作特性均有相異之處，所面對的顧客要求也各不相同。在這種特殊產業性質下的員工，其心理賦能對組織犬儒主義的影響是否會和過去文獻有相同的結果，亦為本研究探討的要點。另本研究認為，Avey et al. (2008) 雖以 341 位工作者為研究對象，其並未闡明受訪者職業或所服務之產業別為何，須知並非每一種行業的員工都有機會受到上司的授權或該產業適合授權之管理機制，如果未加以釐清，似有取樣失真之疑慮，進而影響後續的實證結果。

本研究彙整相關文獻，進而推論當員工有較高的心理賦能時，犬儒主義的態度亦相對減少，因此心理賦能對犬儒主義會產生顯著的負向影響。再者，目前賦能與組織犬儒主義的相關研究中，多以賦能底下的自我效能和自我決策為主，影響力對組織犬儒主義的討論則相對罕見，本研究期可彌補此方面之不足。根據 Spreitzer (1995) 對影響力的定義，本研究假定如果員工可以對工作組織中的策略、行政或營運績效有著某種

程度的影響力，則其會感受到內在激勵，應可減少犬儒心態的產生，因此推論與組織犬儒主義有顯著負向關係，故提出研究假說如下：

假設六：旅館從業人員的心理賦能對組織犬儒主義有負向影響效果

6.1：旅館從業人員的意義對組織犬儒主義有負向影響效果

6.2：旅館從業人員的自我效能對組織犬儒主義有負向影響效果

6.3：旅館從業人員的自我決策對組織犬儒主義有負向影響效果

6.4：旅館從業人員的影響力對組織犬儒主義有負向影響效果

2.2.4 人口統計變項對組織犬儒主義的相關研究

此外，本研究亦發現過去似乎並沒有研究以人口統計變項為自變數，探討其對組織犬儒主義是否有所差異。因此，本研究希望可以透過內文後續的分析，彌補此部份文獻之缺口。

依據上述人口統計變項對心理賦能的相關研究可得知，不同的人口統計變項（性別、年齡、教育程度、年資、職位、月薪、工作部門）對於依變數均各有差異，據此，本研究也推定人口統計變項對組織犬儒主義亦有差異之存在。旅館業中，前、後場各部門的員工，其工作特性均有相異之處，所面對的顧客要求也各不相同。以前場（front of the house）而言，因員工大多需在第一線直接與顧客互動，在進行服務時所面臨的壓

力也相對較大；反過來說，後場（back of the house）員工與顧客直接接觸的機會則較少。在此情況下，不同部門的員工在面對顧客時是否會有不同程度的組織犬儒主義心態產生，亦為本研究所探討之要點。因此本研究欲以人口統計變項為研究變數，以期了解是否影響組織犬儒主義，故提出研究假說如下：

假設七：不同人口統計變項的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異

7.1：不同性別的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異

7.2：不同年齡的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異

7.3：不同現任職務工作年資的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異

7.4：不同教育程度的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異

7.5：不同月薪的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異

7.6：不同工作職位的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異

7.7：不同工作部門的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異

第三章 研究方法

3.1 研究架構

根據前述之理論與文獻，本研究主要是探討不同人口統計變項的旅館從業人員在心理賦能與組織犬儒主義上是否有所差異，並進一步檢測心理賦能對組織犬儒主義的關係，整理出研究架構圖如下：

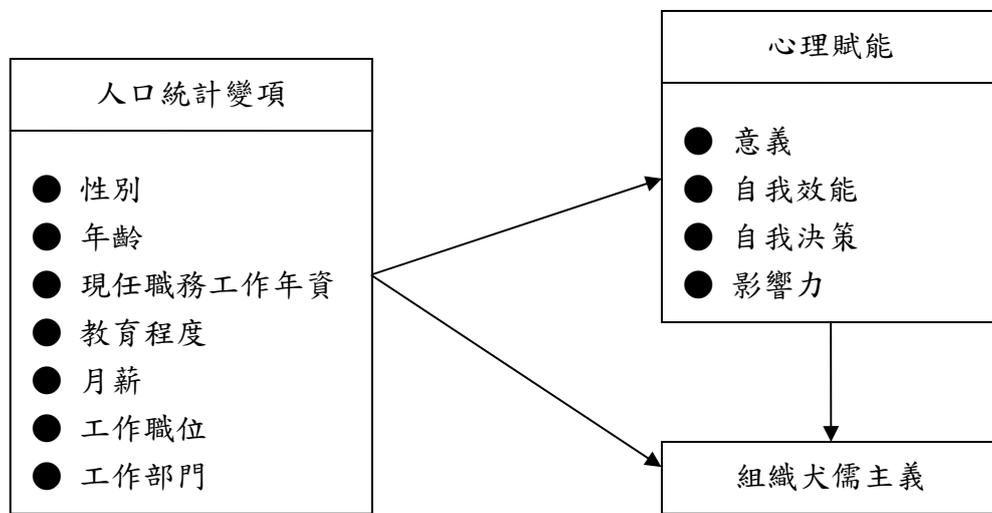


圖 3.1 研究架構圖

3.2 研究假設

本研究目的主要是探討國際觀光旅館從業人員心理賦能與組織犬儒主義之關係，根據前述目的及文獻，提出以下之研究假設：

表 3.1 研究假設

研究假設	假設內容
假設一	不同人口統計變項的旅館從業人員在意義有顯著差異
1.1	不同性別的旅館從業人員在意義有顯著差異
1.2	不同年齡的旅館從業人員在意義有顯著差異
1.3	不同現任職務工作年資的旅館從業人員在意義有顯著差異

1.4	不同教育程度的旅館從業人員在意義有顯著差異
1.5	不同月薪的旅館從業人員在意義有顯著差異
1.6	不同工作職位的旅館從業人員在意義有顯著差異
1.7	不同工作部門的旅館從業人員在意義有顯著差異
假設二	不同人口統計變項的旅館從業人員在自我效能有顯著差異
2.1	不同性別的旅館從業人員在自我效能有顯著差異
2.2	不同年齡的旅館從業人員在自我效能有顯著差異
2.3	不同現任職務工作年資的旅館從業人員在自我效能有顯著差異
2.4	不同教育程度的旅館從業人員在自我效能有顯著差異
2.5	不同月薪的旅館從業人員在自我效能有顯著差異
2.6	不同工作職位的旅館從業人員在自我效能有顯著差異
2.7	不同工作部門的旅館從業人員在自我效能有顯著差異
假設三	不同人口統計變項的旅館從業人員在自我決策有顯著差異
3.1	不同性別的旅館從業人員在自我決策有顯著差異
3.2	不同年齡的旅館從業人員在自我決策有顯著差異
3.3	不同現任職務工作年資的旅館從業人員在自我決策有顯著差異
3.4	不同教育程度的旅館從業人員在自我決策有顯著差異
3.5	不同月薪的旅館從業人員在自我決策有顯著差異
3.6	不同工作職位的旅館從業人員在自我決策有顯著差異
3.7	不同工作部門的旅館從業人員在自我決策有顯著差異
假設四	不同人口統計變項的旅館從業人員在影響力有顯著差異
4.1	不同性別的旅館從業人員在影響力有顯著差異
4.2	不同年齡的旅館從業人員在影響力有顯著差異
4.3	不同現任職務工作年資的旅館從業人員在影響力有顯著差異
4.4	不同教育程度的旅館從業人員在影響力有顯著差異
4.5	不同月薪的旅館從業人員在影響力有顯著差異
4.6	不同工作職位的旅館從業人員在影響力有顯著差異
4.7	不同工作部門的旅館從業人員在影響力有顯著差異
假設五	不同人口統計變項的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異
5.1	不同性別的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異
5.2	不同年齡的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異
5.3	不同現任職務工作年資的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異
5.4	不同教育程度的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異
5.5	不同月薪的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異
5.6	不同工作職位的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異
5.7	不同工作部門的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異

假設六	旅館從業人員的心理賦能對組織犬儒主義有負向影響效果
6.1	旅館從業人員的意義對組織犬儒主義有負向影響效果
6.2	旅館從業人員的自我效能對組織犬儒主義有負向影響效果
6.3	旅館從業人員的自我決策對組織犬儒主義有負向影響效果
6.4	旅館從業人員的影響力對組織犬儒主義有負向影響效果
假設七	不同人口統計變項的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異
7.1	不同性別的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異
7.2	不同年齡的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異
7.3	不同現任職務工作年資的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異
7.4	不同教育程度的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異
7.5	不同月薪的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異
7.6	不同工作職位的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異
7.7	不同工作部門的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異

3.3 研究變項之操作型定義

本研究對各變項之操作型定義，乃依據前述文獻探討整理而成。各變項定義如下：

3.3.1 心理賦能

本研究從個人對賦能認知的角度切入，故以 Spreitzer (1995) 所提出的賦能構面：意義 (meaning)、自我效能 (competence)、自我決策 (self-determination) 與影響力 (impact) 為定義的範疇，將賦能視為個人的心理認知層面，屬於內在激勵因素，也就是心理上的賦能。即個體對於工作的價值感會受個人主觀看法所影響，對自己的能力具有信心，認為在工作崗位上可以勝任，且有一定的工作自主權，並能進而對組織產生影響力。

其構面的操作型定義為：

1. 意義 (meaning) :

工作目標或目的對員工的價值感受。此感受程度高低乃是依據員工所持的價值觀與標準來加以認定 (Thomas & Velthouse, 1990)。

2. 自我效能 (competence) :

在特殊情況下，個人對自身能力依然具有相當的信心，可以勝認其工作。屬於員工的主觀認定，而非客觀標準下的技能衡量 (Bandura, 1989)。

3. 自我決策 (self-determination) :

對於工作行為、方法和程序的決策自主權。

4. 影響力 (impact) :

個體在工作上可以影響組織策略、行政或營運績效的程度。

3.3.2 組織犬儒主義

本研究所採用之犬儒主義定義為整合Bedeian (2007)、Dean et al. (1998) 及Johnson and O’Leary-Kelly (2003) 等學者的概念而來。

Johnson and O’Laery-Kelly (2003) 認為，組織中懷有犬儒主義心態者並非只對單一個別的對象產生負面態度，而是有多個目標對象，且認為組

織缺乏誠信 (integrity) (Dean et al., 1998)，因此對所任職的組織價值、動機與行為帶有批判性的評價態度 (Bedeian, 2007)。根據上述，本研究將組織犬儒主義定義為員工在工作組織中所產生的負向態度，主要針對組織、主管及他人，並認為組織或主管為了組織或個人利益，違背應有的誠實公平原則，因而導致員工產生負面的想法，並開始對於組織懷有批判 (critical) 的態度。

3.3.3 人口統計變項

過去的研究發現，員工不同的性別、年齡、教育程度、年資、職位和月薪會對心理賦能有所差異 (羅世輝與湯雅云，2003；Chow et al., 2006；Dee et al., 2003；Hancer & George, 2003)。相對來說，員工不同的性別、年齡、教育程度、年資、職位與月薪，本研究推測應該也會影響其組織犬儒主義程度。此外，由於旅館業的產業特性，不同的部門其工作內容及提供客製化服務時所需之賦能程度皆不相同，員工的心理賦能程度與組織犬儒主義的心態應該也會因身處不同的工作部門而有所差異。因此，本研究以性別、年齡、現任職務工作年資、教育程度、月薪、工作職稱與工作部門等做為人口統計變項。

3.4 研究工具

本研究以問卷調查法為研究工具，問卷之設計均引用先前學者所發展之量表，並加以翻譯、修改，共有三個部份：心理賦能量表、組織犬儒主義量表與個人基本資料，以下就各部分說明之：

3.4.1 心理賦能量表

根據本研究對心理賦能之定義與文獻回顧，本研究採用 Spreitzer (1995) 所發展之心理賦能量表，原始量表共計有 12 題，分為意義、自我效能、自我決策和影響力等四個構面，每構面各有 3 題問項。並採 Likert 五點尺度衡量，從「很不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」分為五種尺度，受測者僅能就每個問項之同意程度做單一圈選，並依序給予 1 分、2 分、3 分、4 分與 5 分。問項整理如下：

表 3.2 心理賦能問項

構面	問項
意義	1. 我的工作對我而言非常重要
	2. 我在工作上所做的各項職責對我來說是有意義的
	3. 我的工作對我而言是有意義的
自我效能	4. 我自信有能力把工作做好
	5. 我對我工作的執行能力有信心
	6. 我精通工作中所需的技能
自我決策	7. 我有很大的自主權去決定如何執行工作
	8. 我的看法足以影響本單位對工作的規劃
	9. 我有很大的獨立自主權決定如何把工作做好

影響力	10. 我的意見在本部門具有影響力
	11. 我對於部門內所發生的事情有很大的控制權
	12. 我在本部門所發生的事具有影響力

3.4.2 組織犬儒主義量表

根據本研究對組織犬儒主義之定義與文獻回顧，本研究綜合 Atwater, Waldman, Atwater, and Cartier (2000) 與 Bedeian (2007) 所發展之犬儒主義量表，原始量表各分別計有 6 題與 12 題，合計 18 題。亦採 Likert 五點尺度衡量，從「很不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」分為五種尺度，受測者僅能就每個問項之同意程度做單一圈選，並依序給予 1 分、2 分、3 分、4 分與 5 分，反向題則記分反之。問項整理如下：

表 3.3 組織犬儒主義問項

構面	問項
組織犬儒主義	1. 我有信心公司會對員工做出有利的事®
	2. 我對公司所做的決策背後的真正目的感到質疑
	3. 我不需要懷疑公司的誠信®
	4. 我擔心公司的作法是否正確
	5. 我懷疑公司決策者故意說話不算話
	6. 我確信管理階層會將公司整體利益放在個人利益之前®
	7. 我完全相信公司釋放出的好意®
	8. 公司一定說到做到，言出必行®
	9. 我有信心公司對外的發言代表他們真正的意思®
	10. 當公司的說法與事實不符時，我會感到驚訝
	11. 當遇到困難時，我懷疑管理階層是否真的有心去解決公司所遇到的問題
	12. 我懷疑公司的對外發言沒有反映出事情的始末

13. 對於公司的未來很難抱有期望，因為公司有很多人態度不佳
14. 公司裡的人不應該為他們並沒有做的工作而沾光
15. 若因努力而進步，公司會給予認同®
16. 在公司中要改變平常做事的方法是自找麻煩，根本不值得
17. 我幾乎已經完全放棄提出可以讓公司進步的建議
18. 在公司裡，個人的上進心或主動努力並不重要

註：問項後有®記號者為反向題，計分時反向給分

3.4.3 個人基本資料

除上述心理賦能與組織犬儒主義問卷外，本研究問卷最後一部份為人口統計變項，包括性別、年齡、現任職務工作年資、教育程度、月薪、工作職位和工作部門。變項名稱與測量方式如下：

表 3.4 人口統計變項

變項名稱	測量方式
性別	男、女
年齡	20 歲(含)以下、21—25 歲、26—30 歲、31—35 歲、36—40 歲、41—45 歲、46—50 歲、50—55 歲、55 歲(含)以上
現任職務 工作年資	1 年(含)以下、1 年以上—3 年、3 年以上—5 年、5 年以上—7 年、7 年以上—9 年、9 年以上—11 年、11 年以上—13 年、13 年以上—15 年、15 年以上—17 年、17 年以上—19 年、其他
教育程度	國中(含)以下、高中職、技職院校、一般大學、研究所以上
月薪	20000 元(含)以下、20001 元—30000 元、30001 元—40000 元、40001 元—50000 元、50001 元—60000 元、60001 元—70000 元、70001 元—80000 元、80001 元以上
工作職位	部門經理/副理、單位(例如：餐廳、前檯...)經理/副理、領班/督導/主任、基層服務人員、其他
工作部門	客務部(Front Office)、房務部(Housekeeping)、餐飲部(Food & Beverage)

3.5 前測結果

為了測驗本研究所修改之問卷量表是否能讓受試者明確了解問項的語句敘述，在正式問卷發放之前，先進行前測問卷的調查，而問卷發放對象一般約為 20~50 人（陳建和，2002）。本研究前測問卷發放時間為 2009 年 2 月 11 日至 2 月 25 日，對象為嘉義地區國際觀光旅館的員工和中低階主管，總計發放 30 份，並請受訪者告知是否有邏輯不通、無法理解或語意不詳之問項，評估問卷信效度後，再將修改結果移請國際觀光旅館之經理人和指導教授指正，使正式問卷可以更為明瞭易懂，避免造成受試者在填答上的困難或語意上的誤解。

3.6 問卷資料收集

本研究以問卷資料做為研究分析的依據，施測對象為交通部觀光局所公佈的 63 家國際觀光旅館從業人員（含部門經理/副理、單位經理/副理、領班/督導/主任、基層服務人員）。正式問卷的抽樣方式採便利抽樣，問卷發放以郵寄的方式將問卷寄至旅館，在此之前先與對方的負責單位以電話拜訪確認，並隨函覆上回郵信封及一張感謝卡。Tinsely and Tinsley（1987）表示每一題問卷的測量題目，必須有 5 至 10 名受測者之比例。本研究問卷共計有 30 題，將題目數乘以 10 倍為參考值，故可發放問卷 300 份。

施測時間為 2009 年 3 月 2 日至 2009 年 4 月 15 日，問卷總計發出 500 份，共回收 211 份，問卷回收率為 42.2%。隨後扣除漏答與填寫不完整及亂答者之無效問卷 31 份，實際有效問卷共 180 份，有效問卷回收率為 36%。回收率較低的主要原因為，雖事前已有與旅館業者取得聯繫並獲得對方允諾幫忙，事後也持續透過電話蹤追進度，但仍有部份業者未把問卷如期寄回，導致問卷的回受並未如預期理想。

3.7 資料分析方法

本研究利用電腦統計套裝軟體 SPSS 10.0 版進行資料分析。本研究所應用的統計分析方法如下：

3.7.1 敘述性統計分析 (Descriptive Statistics Analysis)

本研究以敘述性統計來分析樣本的特性，可以得知受訪者的基本資料與分佈情形，本研究的基本資料包括性別、年齡、現任職務工作年資、教育程度、月薪、工作職稱和工作部門等。

3.7.2 信度分析 (Reliability Analysis)

信度是指一份衡量工具測得分數的一致性與穩定性之程度。本研究針對研究變項的各個構面進行內部一致性分析，並以 Cronbach's α 值大於 0.7 為可接受的標準 (Nunnally, 1978)，藉以衡量構面內題項的一致性。

3.7.3 獨立樣本 t 檢定 (t-test) 與單因子變異數分析 (one-way ANOVA)

獨立樣本 t 檢定主要在檢測兩組不同樣本的平均數是否有所差異，而單因子變異數分析可同時針對兩組以上不同樣本的平均數進行檢定。本研究以獨立樣本 t 檢定來探討受訪者性別的不同，在心理賦能及組織犬儒主義上是否有具有顯著差異；單因子變異數分析則探討受訪者年齡、現任職務工作年資、教育程度、月薪、工作職稱與工作部門的不同，在意義、自我效能、自我決策、影響力、心理賦能及組織犬儒主義上是否有具有顯著差異。

3.7.4 Scheffe 事後檢定

當單因子變異數分析的差異達顯著水準時，需透過 Scheffe 事後檢定，以了解各組平均值差異的情形，藉以檢視各群組間的顯著差異性。

3.7.5 相關分析 (Correlation Analysis)

本研究透過 Pearson 積差相關係數來探討心理賦能與組織犬儒主義等不同變數之間的相關程度。

3.7.6 多元迴歸分析 (Mutiple Regression Analysis)

多元迴歸分析旨在瞭解多個自變數如何解釋對依變數的影響程度，藉

此建立一個有效的迴歸模型。本研究利用多元迴歸分析，以檢驗意義、自我效能、自我決策和影響力對組織犬儒主義之關係。

第四章 實證分析結果

本章為實證分析結果，共分為四個部分：第一節為樣本資料分析；第二節為心理賦能與組織犬儒主義量表之信度分析；第三節為心理賦能與組織犬儒主義之獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析與 Scheffe 事後檢定；第四節為研究變數的平均數、標準差和相關係數；第五節為心理賦能對組織犬儒主義之多元迴歸分析。

4.1 樣本資料分析

受訪者基本資料的分析包括性別、年齡、現任職務之工作年資、教育程度、月薪、工作職位與工作部門，內容整理如表 4.1.1 所示，詳細內容分述如下：

4.1.1 性別

在 180 份有效樣本中，以女性受訪者居多，佔總樣本的 59.4%，而男性則有 40.6%。

4.1.2 年齡

受訪者以 26—30 歲最多，佔總樣本的 26.7%，其次是 31—35 歲，有 25.6%，而 21—25 歲佔 19.4%、36—40 歲為 13.9%、20 歲(含)以下及 41—45 歲各有 5%、50—55 歲佔 2.8%，最少的是 46—50 歲，為 1.7%。

4.1.3 現任職務工作年資

受訪者以 1 年以上—3 年為多，佔總樣本數的 44.4%，1 年(含)以下次之，有 21.1%，而 3 年以上—5 年為 13.3%、5 年以上—7 年佔 8.9%、7 年以上—9 年和 9 年以上—11 年各佔 4.4%，11 年以上—13 年、13 年以上—15 年和其他最少，各有 1.1%。

4.1.4 教育程度

受訪者技專院校畢業居多，佔總樣本數的 43.3%，其次是一般大學，佔 27.8%，而高中職為 23.3%、國中(含)以下有 3.9%，最少的是研究所以以上，佔 1.7%。

4.1.5 月薪

受訪者以 20001 元—30000 元最多，佔總樣本數的 57.8%，20000 元(含)以下次之，為 22.2%，而 30001 元—40000 元有 12.8%、40001 元—50000 元佔 4.4%、50001 元—60000 元為 1.7%，70001 元—80000 元則最少，佔 1.1%。

4.1.6 工作職位

受訪者多數為基層服務人員，佔總樣本數的 65.6%，其次為領班/督導/主任，有 21.1%，而部門經理/副理為 5.6%、單位(例如:餐廳、前檯...)

經理/副理佔 5.0%，最少的是其他，有 2.8%。

4.1.7 工作部門

受訪者以客務部較多，佔總樣本數的 37.2%，餐飲部次之，有 36.7%，而房務部則有 26.1%。

表 4.1 受訪者基本資料分析表

人口統計變項	項目	次數	百分比(%)
性別	男	73	40.6
	女	107	59.4
年齡	20 歲(含)以下	9	5.0
	21—25 歲	35	19.4
	26—30 歲	48	26.7
	31—35 歲	46	25.6
	36—40 歲	25	13.9
	41—45 歲	9	5.0
	46—50 歲	3	1.7
	50—55 歲	5	2.8
現任職務工作年資	1 年(含)以下	38	21.1
	1 年以上—3 年	80	44.4
	3 年以上—5 年	24	13.3
	5 年以上—7 年	16	8.9
	7 年以上—9 年	8	4.4
	9 年以上—11 年	8	4.4
	11 年以上—13 年	2	1.1
	13 年以上—15 年	2	1.1
	其他	2	1.1

教育程度	國中(含)以下	7	3.9
	高中職	42	23.3
	技職院校	78	43.3
	一般大學	50	27.8
	研究所以上	3	1.7
月薪	20000 元(含)以下	40	22.2
	20001 元—30000 元	104	57.8
	30001 元—40000 元	23	12.8
	40001 元—50000 元	8	4.4
	50001 元—60000 元	3	1.7
	70001 元—80000 元	2	1.1
工作職位	部門經理/副理	10	5.6
	單位(例如：餐廳、前檯...)經理/副理	9	5.0
	領班/督導/主任	38	21.1
	基層服務人員	118	65.6
	其他	5	2.8
工作部門	客務部	67	37.2
	房務部	47	26.1
	餐飲部	66	36.7

註：N = 180

4.2 信度分析

信度也稱可靠度，代表一份量表測得分數的一致性與穩定性（林震岩，2006）。亦即同一群受訪者在相同量表多次填答的答案如果有很高的一致性，即代表信度高。由於 Cronbach's α 係數是目前社會科學研究中最常使用的信度（林震岩，2006），因此本研究也同樣以 Cronbach's α 係數來做為問卷信度衡量的指標。

Nunnally (1978) 指出，Cronbach's α 值介於 0 與 1 之間，Cronbach's α 值越大，表示信度越高，Cronbach's α 值至少要大於 0.5，而在實務上的 Cronbach's α 值最好是大於 0.7。因此本研究以 Cronbach's α 值 0.7 做為問卷的衡量標準，並依據 SPSS 信度分析之量尺法的「刪除項目後的量尺摘要」結果，將導致構面信度值減低的問項刪除。

根據信度分析結果如表 4.2 所示，本研究各構面的信度皆達 0.77 以上，表示問卷具有高信度值，符合 Nunnally (1978) 所建議之衡量標準，且所有問項皆不用刪除，並繼續保留進行後續的研究分析。

表 4.2 信度分析表

研究變項	構面	題數	Cronbach's α	
心理賦能	意義	3	.8023	.9047
	自我效能	3	.7700	
	自我決策	3	.8146	
	影響力	3	.9440	
組織犬儒主義		18	.8847	

4.3 心理賦能與組織犬儒主義差異分析

4.3.1 不同人口統計變項對心理賦能之差異分析

1. 性別與心理賦能之獨立樣本 t 檢定

不同性別的國際觀光旅館從業人員在意義、自我效能、自我決策、影響力和心理賦能都沒有顯著差異，故假設 1.1、2.1、3.1、4.1 與 5.1 均未獲得支持，分析結果列於表 4.3。

表 4.3 性別與心理賦能之 t 檢定

因素	項目	次數	平均數	標準差	t 值	顯著性
意義	(1) 男	73	3.9037	.5681	.073	.941
	(2) 女	107	3.8968	.6470		
自我效能	(1) 男	73	3.9368	.5317	1.436	.153
	(2) 女	107	3.8195	.5424		
自我決策	(1) 男	73	3.3288	.7017	.925	.356
	(2) 女	107	3.2274	.7352		
影響力	(1) 男	73	3.0547	.8962	1.261	.209
	(2) 女	107	2.8907	.8289		
心理賦能	(1) 男	73	3.5560	.5395	1.164	.246
	(2) 女	107	3.4590	.5557		

註：* $p < .05$, ** $p < .001$

2. 年齡與心理賦能之單因子變異數分析

不同年齡的國際觀光旅館從業人員在意義和自我效能有顯著差異，在自我決策、影響力與心理賦能則無顯著差異。透過 Scheffe 檢定可知，在意義程度上，36—40 歲的受訪者高於 21—25 歲；自我效能程度上，36

—40 歲的受訪者高於 20 歲(含)以下，表示受訪者的年齡在中年之從業人員對於意義和自我效能的程度較高，故假設 1.2 及 2.2 獲得支持，但假設 3.2、4.2 與 5.2 並未獲得支持，分析結果列於表 4.4。

表 4.4 年齡與心理賦能之變異數分析

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
意義	(1) 20 歲(含)以下	9	3.7389	.4938	2.915	.007* Scheffe : (5)>(2)
	(2) 21—25 歲	35	3.6474	.6524		
	(3) 26—30 歲	48	3.8402	.5795		
	(4) 31—35 歲	46	3.9926	.5331		
	(5) 36—40 歲	25	4.2792	.7124		
	(6) 41—45 歲	9	3.7400	.5966		
	(7) 50—55 歲	5	3.8660	.2996		
自我效能	(1) 20 歲(含)以下	9	3.4444	.4410	2.9111	.007* Scheffe : (5)>(1)
	(2) 21—25 歲	35	3.8569	.4998		
	(3) 26—30 歲	48	3.7852	.4742		
	(4) 31—35 歲	46	3.8128	.4952		
	(5) 36—40 歲	25	4.2272	.7181		
	(6) 41—45 歲	9	4.0000	.5017		
	(7) 50—55 歲	5	3.8660	.2996		
自我決策	(1) 20 歲(含)以下	9	3.2211	.5528	.479	.849
	(2) 21—25 歲	35	3.1334	.6727		
	(3) 26—30 歲	48	3.3198	.7408		
	(4) 31—35 歲	46	3.2680	.6391		
	(5) 36—40 歲	25	3.3196	.8846		
	(6) 41—45 歲	9	3.1478	1.0683		
	(7) 50—55 歲	5	3.6000	.2809		

影響力	(1) 20 歲(含)以下	9	3.1111	.6880	1.176	.319
	(2) 21—25 歲	35	2.7331	.9113		
	(3) 26—30 歲	48	2.8540	.7174		
	(4) 31—35 歲	46	3.0722	.7978		
	(5) 36—40 歲	25	3.0796	1.0898		
	(6) 41—45 歲	9	2.8144	.9136		
	(7) 50—55 歲	5	3.5320	.4480		
心理賦能	(1) 20 歲(含)以下	9	3.3800	.4242	1.450	.188
	(2) 21—25 歲	35	3.3440	.5085		
	(3) 26—30 歲	48	3.4496	.5157		
	(4) 31—35 歲	46	3.5363	.4784		
	(5) 36—40 歲	25	3.7268	.7402		
	(6) 41—45 歲	9	3.4244	.7037		
	(7) 50—55 歲	5	3.7180	.1624		

註：* $p < .05$, ** $p < .001$

3. 現任職務工作年資與心理賦能之單因子變異數分析

不同工作年資的國際觀光旅館從業人員在自我效能、自我決策、影響力及心理賦能等皆達顯著差異，在意義則無顯著差異。雖然自我效能、自我決策、影響力與心理賦能的程度上有顯著差異，但事後檢定的結果卻是各組間的差異並不明顯，普遍來說，年資較久的從業人員，在自我效能、自我決策、影響力和心理賦能的程度會較其他年資組別的人員稍高，故假設 1.3 並未獲得支持，假設 2.3、3.3、4.3 和 5.3 都獲得支持，分析結果列於表 4.5。

表 4.5 現任職務工作年資與心理賦能之變異數分析

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
意義	(1) 1 年(含)以下	38	3.7361	.7030	1.441	.183
	(2) 1 年以上—3 年	80	3.8624	.6384		
	(3) 3 年以上—5 年	24	3.9854	.4231		
	(4) 5 年以上—7 年	16	3.9381	.4903		
	(5) 7 年以上—9 年	8	4.4575	.3966		
	(6) 9 年以上—11 年	8	4.1238	.4697		
自我效能	(1) 1 年(含)以下	38	3.6495	.5191	2.874	.005*
	(2) 1 年以上—3 年	80	3.8045	.4883		
	(3) 3 年以上—5 年	24	4.0838	.5835		
	(4) 5 年以上—7 年	16	3.9588	.3620		
	(5) 7 年以上—9 年	8	4.2100	.6658		
	(6) 9 年以上—11 年	8	4.1263	.5010		
自我決策	(1) 1 年(含)以下	38	2.9737	.7331	2.884	.005*
	(2) 1 年以上—3 年	80	3.1705	.7116		
	(3) 3 年以上—5 年	24	3.4583	.7147		
	(4) 5 年以上—7 年	16	3.6044	.4587		
	(5) 7 年以上—9 年	8	3.7088	.6534		
	(6) 9 年以上—11 年	8	3.5013	.6161		
影響力	(1) 1 年(含)以下	38	2.5963	.9244	3.301	.002*
	(2) 1 年以上—3 年	80	2.8749	.7508		
	(3) 3 年以上—5 年	24	3.3333	.8399		
	(4) 5 年以上—7 年	16	2.9575	.7968		
	(5) 7 年以上—9 年	8	3.4575	.7767		
	(6) 9 年以上—11 年	8	3.0838	.9387		
心理賦能	(1) 1 年(含)以下	38	3.2395	.5768	3.652	.001**
	(2) 1 年以上—3 年	80	3.4285	.5052		
	(3) 3 年以上—5 年	24	3.7146	.5110		
	(4) 5 年以上—7 年	16	3.6150	.3713		
	(5) 7 年以上—9 年	8	3.9588	.5306		
	(6) 9 年以上—11 年	8	3.7075	.4977		

註：* $p < .05$, ** $p < .001$

4. 教育程度與心理賦能之單因子變異數分析

不同教育程度的國際觀光旅館從業人員在自我效能、自我決策、影響力與心理賦能有顯著差異，在意義則無顯著差異。透過 Scheffe 檢定可知，自我效能程度上，畢業於技職院校的從業人員高於國中(含)以下；在自我決策程度上，無論是高中職、技職院校及一般大學的受訪者皆高於國中(含)以下；影響力程度上，技職院校的受訪者高於國中(含)以下；在心理賦能程度上，國中(含)以下的從業人員低於高中職、技職院校和一般大學。顯示在旅館業，教育程度相對較高者，在自我效能、自我決策、影響力與心理賦能程度愈高，故假設 1.4 未獲得支持，假設 2.4、3.4、4.4 及 5.4 均獲得支持，分析結果列於表 4.6。

表 4.6 教育程度與心理賦能之變異數分析

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
意義	(1) 國中(含)以下	7	3.4743	.7163	2.006	.096
	(2) 高中職	42	3.9355	.6393		
	(3) 技職院校	78	3.9913	.6175		
	(4) 一般大學	50	3.8132	.5440		
自我效能	(1) 國中(含)以下	7	3.2857	.4480	3.861	.005* Scheffe : (3)>(1)
	(2) 高中職	42	3.8652	.5750		
	(3) 技職院校	78	3.9835	.5316		
	(4) 一般大學	50	3.7940	.4710		
自我決策	(1) 國中(含)以下	7	2.2371	.6861	4.638	.001** Scheffe : (2)>(1); (3)>(1); (4)>(1)
	(2) 高中職	42	3.2138	.7351		
	(3) 技職院校	78	3.3505	.7169		
	(4) 一般大學	50	3.3002	.6329		

影響力	(1) 國中(含)以下	7	1.9529	.8260	3.017	.019* Scheffe : (3)>(1)
	(2) 高中職	42	2.9124	.8808		
	(3) 技職院校	78	3.0768	.8909		
	(4) 一般大學	50	2.9328	.7190		
心理賦能	(1) 國中(含)以下	7	2.7357	.5261	4.427	.002* Scheffe : (2)>(1); (3)>(1); (4)>(1)
	(2) 高中職	42	3.4819	.5708		
	(3) 技職院校	78	3.6006	.5503		
	(4) 一般大學	50	3.4608	.4581		

註：* $p < .05$, ** $p < .001$

5. 月薪與心理賦能之單因子變異數分析

不同月薪的國際觀光旅館從業人員在意義、自我效能、自我決策、影響力和心理賦能都有顯著差異。雖然意義和自我效能的程度上有顯著差異，但事後檢定的結果卻是各組間的差異並不明顯，一般而言，月薪較高的從業人員，在意義和自我效能的程度會較其他月薪組別的人員稍高。透過 Scheffe 檢定可知，自我決策上，30001 元—40000 元的受訪者高於 20000 元(含)以下；在影響力，20000 元(含)以下的從業人員低於 30001 元—40000 元與 40001 元—50000 元；在心理賦能上，20001 元—30000 元、30001 元—40000 元和 40001 元—50000 元的受訪者皆高於 20000 元(含)以下，故假設 1.5、2.5、3.5、4.5 與 5.5 全數獲得支持，分析結果列於表 4.7。

表 4.7 月薪與心理賦能之變異數分析

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
意義	(1) 20000 元(含)以下	40	3.6075	.6134	3.961	.002*
	(2) 20001 元—30000 元	104	3.9291	.6229		
	(3) 30001 元—40000 元	23	4.0870	.4944		
	(4) 40001 元—50000 元	8	4.0838	.2369		
自我效能	(1) 20000 元(含)以下	40	3.6082	.5221	3.427	.006*
	(2) 20001 元—30000 元	104	3.8948	.5281		
	(3) 30001 元—40000 元	23	4.0152	.5366		
	(4) 40001 元—50000 元	8	4.1675	.3568		
自我決策	(1) 20000 元(含)以下	40	2.8913	.8586	5.010	.000** Scheffe : (3)>(1)
	(2) 20001 元—30000 元	104	3.2822	.6299		
	(3) 30001 元—40000 元	23	3.6817	.6156		
	(4) 40001 元—50000 元	8	3.6238	.5467		
影響力	(1) 20000 元(含)以下	40	2.5665	.9316	4.657	.001** Scheffe : (3)>(1) ; (4)>(1)
	(2) 20001 元—30000 元	104	2.9550	.7676		
	(3) 30001 元—40000 元	23	3.3035	.7583		
	(4) 40001 元—50000 元	8	3.7075	.6981		
心理賦能	(1) 20000 元(含)以下	40	3.1687	.6188	6.182	.000** Scheffe : (2)>(1) ; (3)>(1) ; (4)>(1)
	(2) 20001 元—30000 元	104	3.5153	.4866		
	(3) 30001 元—40000 元	23	3.7726	.4808		
	(4) 40001 元—50000 元	8	3.8963	.3952		

註：* $p < .05$, ** $p < .001$

6. 工作職位與心理賦能之單因子變異數分析

不同工作職位的國際觀工旅館從業人員在自我效能、影響力和心理賦能皆達顯著差異，在意義與自我決策則無顯著差異。雖然自我效能、影響力與心理賦能的程度上有顯著差異，但事後檢定的結果卻是各組間的差異並不明顯，普遍來說，職位較高的受訪者，在自我效能、影響力及

心理賦能的程度會較其他工作職位組別的從業人員稍高，故假設 1.6 和 3.6 未獲得支持，假設 2.6、4.6 與 5.6 獲得支持，分析結果列於表 4.8。

表 4.8 工作職位與心理賦能之變異數分析

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
意義	(1) 部門經理/副理	10	4.0330	.3326	.869	.484
	(2) 單位經理/副理	9	4.0733	.6623		
	(3) 領班/督導/主任	38	3.9995	.5697		
	(4) 基層服務人員	118	3.8386	.6391		
	(5) 其他	5	4.0000	.7071		
自我效能	(1) 部門經理/副理	10	4.1000	.4181	2.514	.043*
	(2) 單位經理/副理	9	4.2222	.4708		
	(3) 領班/督導/主任	38	3.9568	.4913		
	(4) 基層服務人員	118	3.8028	.5568		
	(5) 其他	5	3.5980	.4349		
自我決策	(1) 部門經理/副理	10	3.6650	.6092	1.783	.134
	(2) 單位經理/副理	9	3.3689	.5883		
	(3) 領班/督導/主任	38	3.4213	.7049		
	(4) 基層服務人員	118	3.1894	.7444		
	(5) 其他	5	3.0000	.2333		
影響力	(1) 部門經理/副理	10	3.6660	.8742	3.509	.009*
	(2) 單位經理/副理	9	3.2222	1.0411		
	(3) 領班/督導/主任	38	3.1400	.7929		
	(4) 基層服務人員	118	2.8388	.8268		
	(5) 其他	5	2.4660	.9001		
心理賦能	(1) 部門經理/副理	10	3.8670	.4877	3.031	.019*
	(2) 單位經理/副理	9	3.7233	.4083		
	(3) 領班/督導/主任	38	3.6295	.5345		
	(4) 基層服務人員	118	3.4175	.5587		
	(5) 其他	5	3.2680	.5573		

註：* $p < .05$, ** $p < .001$

7. 工作部門與心理賦能之單因子變異數分析

不同工作部門的國際觀光旅館從業人員在自我決策與心理賦能有顯著差異，在意義、自我效能和影響力則無顯著差異。透過 Scheffe 檢定可知，自我決策和心理賦能的程度上，餐飲部的受訪者都高於房務部，故假設 1.7、2.7 和 4.7 未獲得支持，假設 3.7 及 5.7 獲得支持，分析結果列於表 4.9。

表 4.9 工作部門與心理賦能之變異數分析

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
意義	(1) 客務部	67	3.8952	.6415	2.973	.054
	(2) 房務部	47	3.7370	.6783		
	(3) 餐飲部	66	4.0198	.5129		
自我效能	(1) 客務部	67	3.9158	.5165	1.011	.366
	(2) 房務部	47	3.7736	.5943		
	(3) 餐飲部	66	3.8842	.5218		
自我決策	(1) 客務部	67	3.2690	.5897	5.220	.006* Scheffe : (3)>(2)
	(2) 房務部	47	3.0143	.9327		
	(3) 餐飲部	66	3.4491	.6205		
影響力	(1) 客務部	67	2.8403	.8215	2.866	.060
	(2) 房務部	47	2.8440	1.0329		
	(3) 餐飲部	66	3.1564	.7239		
心理賦能	(1) 客務部	67	3.4804	.4969	3.882	.022* Scheffe : (3)>(2)
	(2) 房務部	47	3.3421	.7085		
	(3) 餐飲部	66	3.6277	.4374		

註：* $p < .05$, ** $p < .001$

4.3.2 不同人口統計變項對組織犬儒主義之差異分析

1. 性別與組織犬儒主義之獨立樣本 t 檢定

不同性別的國際觀光旅館從業人員在組織犬儒主義無顯著差異，故假設 7.1 未獲得支持，分析結果列於表 4.10。

表 4.10 性別與組織犬儒主義之 t 檢定

因素	項目	次數	平均數	標準差	t 值	顯著性
組織犬儒主義	(1) 男	73	2.8347	.5036	.417	.677
	(2) 女	107	2.8041	.4671		

註：* $p < .05$, ** $p < .001$

2. 年齡與組織犬儒主義之單因子變異數分析

不同年齡的國際觀光旅館從業人員在組織犬儒主義無顯著差異，故假設 7.2 未獲得支持，分析結果列於表 4.11。

表 4.11 年齡與組織犬儒主義之變異數分析

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
組織 犬儒主義	(1) 20 歲(含)以下	9	2.8700	.3451	1.823	.086
	(2) 21—25 歲	35	2.8303	.4818		
	(3) 26—30 歲	48	2.8852	.3753		
	(4) 31—35 歲	46	2.6993	.4037		
	(5) 36—40 歲	25	2.9468	.7792		
	(6) 41—45 歲	9	2.4600	.3474		
	(7) 50—55 歲	5	3.0900	.1567		

註：* $p < .05$, ** $p < .001$

3. 現任職務工作年資與組織犬儒主義之單因子變異數分析

不同年資的國際觀光旅館從業人員在組織犬儒主義無顯著差異，故假設 7.3 未獲得支持，分析結果列於表 4.12。

表 4.12 現任職務工作年資與組織犬儒主義之變異數分析

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
組織 犬儒主義	(1) 1 年(含)以下	38	2.8363	.4597	1.067	.388
	(2) 1 年以上—3 年	80	2.8429	.4429		
	(3) 3 年以上—5 年	24	2.8467	.5678		
	(4) 5 年以上—7 年	16	2.8981	.5146		
	(5) 7 年以上—9 年	8	2.5275	.5453		
	(6) 9 年以上—11 年	8	2.5838	.3487		

註：* $p<.05$, ** $p<.001$

4. 教育程度與組織犬儒主義之單因子變異數分析

不同教育程度的國際觀光旅館從業人員在組織犬儒主義無顯著差異，故假設 7.4 未獲得支持，分析結果列於表 4.13。

表 4.13 教育程度與組織犬儒主義之變異數分析

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
組織 犬儒主義	(1) 國中(含)以下	7	2.7886	.3578	1.123	.347
	(2) 高中職	42	2.9260	.5871		
	(3) 技職院校	78	2.7514	.4896		
	(4) 一般大學	50	2.8146	.3779		

註：* $p<.05$, ** $p<.001$

5. 月薪與組織犬儒主義之單因子變異數分析

不同月薪的國際觀光旅館從業人員在組織犬儒主義無顯著差異，故假設 7.5 未獲得支持，分析結果列於表 4.14。

表 4.14 月薪與組織犬儒主義之變異數分析

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
組織犬儒主義	(1) 20000 元(含)以下	40	2.9505	.4981	1.452	.208
	(2) 20001 元—30000 元	104	2.7896	.4648		
	(3) 30001 元—40000 元	23	2.6935	.4574		
	(4) 40001 元—50000 元	8	2.6800	.3638		

註：* $p < .05$, ** $p < .001$

6. 工作職位與組織犬儒主義之單因子變異數分析

不同工作職位的國際觀光旅館從業人員在組織犬儒主義無顯著差異，故假設 7.6 未獲得支持，分析結果列於表 4.15。

表 4.15 工作職位與組織犬儒主義之變異數分析

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
組織犬儒主義	(1) 部門經理/副理	10	2.7220	.3566	2.386	.053
	(2) 單位經理/副理	9	3.1300	.7735		
	(3) 領班/督導/主任	38	2.6611	.4172		
	(4) 基層服務人員	118	2.8429	.4753		
	(5) 其他	5	3.0000	.3481		

註：* $p < .05$, ** $p < .001$

7. 工作部門與組織犬儒主義之單因子變異數分析

不同工作部門的國際觀光旅館從業人員在組織犬儒主義無顯著差異，故假設 7.7 未獲得支持，分析結果列於表 4.16。

表 4.16 工作部門與組織犬儒主義之變異數分析

因素	項目	次數	平均數	標準差	F 值	顯著性
組織 犬儒主義	(1) 客務部	67	2.7484	.4486	1.291	.278
	(2) 房務部	47	2.8921	.4891		
	(3) 餐飲部	66	2.8318	.5045		

註：* $p < .05$, ** $p < .001$

4.4 心理賦能與組織犬儒主義相關分析

表 4-17 為本研究變數的平均數、標準差與相關係數矩陣。在自變數方面，意義、自我效能、自我決策和影響力等因素，以各因素的平均數而言，意義的知覺程度最高 ($M = 3.90$)，表示國際觀光旅館的工作對員工而言有一定程度上的目標和價值；自我效能 ($M = 3.87$) 程度次之，顯示從業人員對於自己的技能頗具信心，有自信在工作崗位上可以勝任；而在自我決策 ($M = 3.27$) 上，員工也大致擁有決策自主權，可以自行決定工作的執行方法或程序；但影響力 ($M = 2.96$) 是所有因素中最低的，有此結果可能是本研究樣本六成五為基層服務人員，其影響力相對較低，亦表示對於組織策略、行政或營運績效較無影響力。簡言之，國際觀光旅館從業人員在意義、自我效能與自我決策上有較佳的認知，但對

於組織的影響力較弱，值得企業注意。在依變數方面，組織犬儒主義呈現較低程度 ($M = 2.82$)，可知受訪者犬儒主義的心態不高，對於組織和管理者來說，應是一個可喜的現象。

就相關係數而言，意義、自我效能、自我決策和影響力之間均有顯著的正向關係 ($r = .36 \sim .79, p < .01$)。此外，意義 ($r = -.29, p < .01$) 和組織犬儒主義有顯著的負相關，表示當從業人員的意義與心理賦能程度愈高，愈不易發生組織犬儒主義。其他變數如自我效能 ($r = -.13$)、自我決策 ($r = -.12$) 和影響力 ($r = -.10$) 與組織犬儒主義的關係則未達顯著水準，分析結果列於表 4.17。

表 4.17 研究變數平均數、標準差及相關係數

	平均數	標準差	1	2	3	4	5
1. 意義	3.90	.61	(.80)				
2. 自我效能	3.87	.54	.55**	(.77)			
3. 自我決策	3.27	.72	.43**	.48**	(.81)		
4. 影響力	2.96	.86	.36**	.46**	.79**	(.94)	
5. 組織犬儒主義	2.82	.48	-.29**	-.13	-.12	-.10	(.88)

註：N = 180；* $p < .05$ ，** $p < .01$ ，對角線上之粗體字為信度值

4.5 心理賦能對組織犬儒主義之多元迴歸分析

本研究利用多元迴歸分析檢驗心理賦能與組織犬儒主義之關係，結果如表 4.18 所示。

在多元迴歸分析中，自變項不只一個，若自變項間相關程度過高，不但變項之間的概念區隔模糊，難以解釋之外，在數學上會因為自變項間共變過高，造成自變項與依變項共變分析上的扭曲現象，稱為多元共線性 (multicollinearity)，迴歸分析應避免元共線性的存在。對於某一個自變項共線性的檢驗，可以使用容忍值或變異數膨脹因素 (Variance Inflation Factor, VIF) 來評估 (邱皓政，2006)。為了避免迴歸中產生多元共線性的問題，本研究採用 VIF 值做為評估標準，結果顯示各自變數間的 VIF 值介於 1.48 至 2.96 之間，遠小於 Hair, Anderson, Tatham, and Black (1998) 所建議的 10，可見本研究無多元共線性問題。

接著以強迫進入法來進行多元迴歸模式的建立，並投入心理賦能的四個因素，結果發現，迴歸效果達到顯著水準 ($F = 6.472, p < .001$)，整體迴歸模式具有 20.3% 的解釋力，表示此迴歸模式成立並具有統計意義，且 Durbin-Watson 值介於 1.5 至 2.5 之間，顯示無自我相關 (吳萬益與林清河，2001)。由個別自變數預測效果來看，意義 ($\beta = -.392, p < .001$) 對組

織犬儒主義有顯著的預測力，兩者為負向關係，故假設 6.1 得到支持。但自我效能 ($\beta = .019$)、自我決策 ($\beta = -.116$) 和影響力 ($\beta = .079$) 等三個因素都沒有對組織犬儒主義達到顯著的預測力，假設 6.2、6.3 與 6.4 均未獲得支持，因此假設六僅獲得部份支持。

表 4.18 心理賦能對組織犬儒主義之多元迴歸分析

依變數：組織犬儒主義		
自變數	β 值	VIF
心理賦能		
意義	-.392***	1.481
自我效能	.019	1.691
自我決策	-.116	2.960
影響力	.079	2.955
R ²	.218	
Adj-R ²	.203	
F 值	6.472***	
Durbin-Watson 值	1.569	

註：* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

4.6 研究假設結果彙整

表 4.19 研究假設結果彙整

研究假設	假設內容	結果
假設一	不同人口統計變項的旅館從業人員在意義有顯著差異	
1.1	不同性別的旅館從業人員在意義有顯著差異	不支持
1.2	不同年齡的旅館從業人員在意義有顯著差異	支持
1.3	不同現任職務工作年資的旅館從業人員在意義有顯著差異	不支持
1.4	不同教育程度的旅館從業人員在意義有顯著差異	不支持
1.5	不同月薪的旅館從業人員在意義有顯著差異	支持
1.6	不同工作職位的旅館從業人員在意義有顯著差異	不支持
1.7	不同工作部門的旅館從業人員在意義有顯著差異	不支持
假設二	不同人口統計變項的旅館從業人員在自我效能有顯著差異	
2.1	不同性別的旅館從業人員在自我效能有顯著差異	不支持
2.2	不同年齡的旅館從業人員在自我效能有顯著差異	支持
2.3	不同現任職務工作年資的旅館從業人員在自我效能有顯著差異	支持
2.4	不同教育程度的旅館從業人員在自我效能有顯著差異	支持
2.5	不同月薪的旅館從業人員在自我效能有顯著差異	支持
2.6	不同工作職位的旅館從業人員在自我效能有顯著差異	支持
2.7	不同工作部門的旅館從業人員在自我效能有顯著差異	不支持
假設三	不同人口統計變項的旅館從業人員在自我決策有顯著差異	
3.1	不同性別的旅館從業人員在自我決策有顯著差異	不支持
3.2	不同年齡的旅館從業人員在自我決策有顯著差異	不支持
3.3	不同現任職務工作年資的旅館從業人員在自我決策有顯著差異	支持
3.4	不同教育程度的旅館從業人員在自我決策有顯著差異	支持
3.5	不同月薪的旅館從業人員在自我決策有顯著差異	支持
3.6	不同工作職位的旅館從業人員在自我決策有顯著差異	不支持
3.7	不同工作部門的旅館從業人員在自我決策有顯著差異	支持
假設四	不同人口統計變項的旅館從業人員在影響力有顯著差異	
4.1	不同性別的旅館從業人員在影響力有顯著差異	不支持
4.2	不同年齡的旅館從業人員在影響力有顯著差異	不支持
4.3	不同現任職務工作年資的旅館從業人員在影響力有顯著差異	支持
4.4	不同教育程度的旅館從業人員在影響力有顯著差異	支持
4.5	不同月薪的旅館從業人員在影響力有顯著差異	支持
4.6	不同工作職位的旅館從業人員在影響力有顯著差異	支持
4.7	不同工作部門的旅館從業人員在影響力有顯著差異	不支持

假設五	不同人口統計變項的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異	
5.1	不同性別的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異	不支持
5.2	不同年齡的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異	不支持
5.3	不同現任職務工作年資的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異	支持
5.4	不同教育程度的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異	支持
5.5	不同月薪的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異	支持
5.6	不同工作職位的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異	支持
5.7	不同工作部門的旅館從業人員在心理賦能有顯著差異	支持
假設六	旅館從業人員的心理賦能对組織犬儒主義有負向影響效果	部分支持
6.1	旅館從業人員的意義對組織犬儒主義有負向影響效果	支持
6.2	旅館從業人員的自我效能對組織犬儒主義有負向影響效果	不支持
6.3	旅館從業人員的自我決策對組織犬儒主義有負向影響效果	不支持
6.4	旅館從業人員的影響力對組織犬儒主義有負向影響效果	不支持
假設七	不同人口統計變項的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異	
7.1	不同性別的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異	不支持
7.2	不同年齡的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異	不支持
7.3	不同現任職務工作年資的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異	不支持
7.4	不同教育程度的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異	不支持
7.5	不同月薪的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異	不支持
7.6	不同工作職位的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異	不支持
7.7	不同工作部門的旅館從業人員在組織犬儒主義有顯著差異	不支持

第五章 討論與建議

本章內容共分為三節：第一節為研究結果討論，並依據討論，於第二節提出本研究對於管理的意涵；第三節為本研究之貢獻；第四節為本研究限制；第五節為對未來研究的建議。

5.1 研究結果討論

5.1.1 樣本個人基本資料

本研究之受訪者接近六成（59.4%）為女性；而年齡在35歲以下者佔全體的76.7%，顯示目前國際觀光旅館的從業人員大部份以女性為主，且年齡分佈不高；六成五的受訪者之現任職務工作年資皆在三年以下，普遍來說不長；在工作職位上也以基層服務人員居多，佔全體的65.6%。八成的從業人員月薪在三萬元以下，表示在國際觀光旅館業，薪資大致上不高，但這也是餐旅業之另一特性。教育程度上，超過四成的受訪者（43.3%）為技職院校畢業，一般大學畢業也佔全體的27.8%，顯示現今國際觀光旅館的人力素質有不錯的水準，且旅館業以實務操作為導向，應是技職院校畢業之從業人員相對較多的原因；而工作部門以客務部（37.2%）與餐飲部（36.7%）為主，房務部（26.1%）稍少。

5.1.2 人口統計變項在心理賦能之差異分析

在「性別」方面，不同性別的從業人員在意義、自我效能、自我決策、影響力與心理賦能上皆無顯著差異，顯示不同性別的從業人員有一致性的傾向。

在「年齡」方面，不同年齡的從業人員在「意義」與「自我效能」有顯著差異，年齡偏中年的受訪者程度較高。可能的原因為從業人員隨著年齡的增長，在工作上所累積的經驗較多，對於工作的目標或目的之價值能有更多的體認，因此在工作上也會提昇任務執行的能力。

在「現任職務工作年資」方面，不同工作年資的從業人員在「自我效能」、「自我決策」、「影響力」與「心理賦能」有顯著差異，年資較久者程度較高。可能的原因是當員工的工作年資較久，工作技能也會隨之增進，因此在崗位上有較大的工作決策權，進一步影響組織的策略、行政或營運績效，遂提昇心理賦能的程度。

在「教育程度」方面，不同教育程度的從業人員在「自我效能」、「自我決策」、「影響力」和「心理賦能」有顯著差異，國中(含)以下的受訪者皆低於其他學歷者。可能的原因為擁有較高學歷的從業人員所受的教育較為完整，在實務技能和管理概念上較佳，因此對於工作任務的技能較

具信心，在職務上有享有較大的自主權，對於組織的整體決策或營運也會有所影響，進而強化心理賦能的認知。

在「月薪」方面，不同薪資的從業人員在「意義」、「自我效能」、「自我決策」、「影響力」及「心理賦能」皆有顯著差異，薪資愈高的受訪者程度較高。此發現與 Chow et al. (2006) 的研究相同，證實薪資是員工傳統的績效指標，若從業人員有較高的薪資收入，其對於工作的意義感會提昇，在任務上可以發揮較大的自主權及自我效能，並運用自己的工作方式影響組織的營運，對於心理賦能也會有更高的知覺。

在「工作職位」方面，不同職級的從業人員在「自我效能」、「影響力」與「心理賦能」有顯著差異，職級愈低者程度愈低。可能的原因是職位較低的員工在工作任務上的信心較為不足，而因職級較低，在組織整體的影響力上也相對處於弱勢，也會較少體認到心理賦能。

在「工作部門」方面，不同部門的從業人員在「自我決策」及「心理賦能」有顯著差異，餐飲部的受訪者程度較高。可能的原因為餐飲部的從業人員需常在第一線直接服務顧客，顧客對於服務或餐點的滿意與否會直接反應。因此員工需要更大的工作自主權以便在第一時間反應客人的抱怨及滿足客人的需求，對心理賦能也會有較高的認知。

5.1.3 人口統計變項在心理賦能之差異分析比較

本節進一步將本研究與過去文獻中有關人口統計變項在心理賦能之差異分析做一統整性的比較如下：

「性別」方面，在「意義」無顯著差異，本研究和 Dee et al. (2003) 及羅世輝與湯雅云 (2003) 的結果相同，但 Hancer and George (2003) 發現有顯著差異，女性比男性高，可能的原因該研究中的連鎖餐廳員工多數為女性 (61.6%)，對女性而言，工作更是經濟來源的必要條件，因此工作的價值感與重要性更高；在「自我效能」無顯著差異，與 Hancer and George (2003) 和 Dee et al. (2003) 的結果相同，但羅世輝與湯雅云 (2003) 發現有顯著差異，男性比女性高，可能的原因是該研究以金融保險業之服務人員為研究對象，但金融保險業之服務人員除了一般的工作任務外，還得負責向外拓展業務與販售金融產品或保險，相對員工的工作環境競爭較為激烈，處於一種比賽情境，通常在這種情況下女性會較男性缺乏自信 (Lenney, Gold, & Browning, 1983)；在「自我決策」無顯著差異，和羅世輝與湯雅云 (2003) 的結果相同，但 Dee et al. (2003) 發現有顯著差異，女性比男性高，可能的原因是該研究以國小教師為研究對象，受訪者絕大多數是女性 (86.6%)，而隨著兩性平權的觀念越來越深化與落實，女性教師在學校做出決策的機會已不亞於男性教師，甚至

超過；在「影響力」無顯著差異，皆與 Hancer and George (2003)、Dee et al. (2003) 及羅世輝與湯雅云 (2003) 的結果相同；在「心理賦能」無顯著差異，與 Chow et al. (2006) 和 Dee et al. (2003) 的結果相同，但 Hancer and George (2003) 發現有顯著差異，女性比男性高，可能的原因是該研究中女性對於工作的意義感比男性高，因此會連帶使得女性在心理賦能的認知上較高。

「年齡」方面，在「意義」有顯著差異，本研究和 Hancer and George (2003) 及羅世輝與湯雅云 (2003) 的結果相同，但 Dee et al. (2003) 發現無顯著差異，可能的原因是該研究對象為國小教師，對於教師而言，教育不單只是一種職業，而是百年樹人的良心事業，無論是何種年齡層，身為教師的價值感和意義感皆是趨近一致的，因此無顯著差異；在「自我效能」有顯著差異，與 Hancer and George (2003) 及羅世輝和湯雅云 (2003) 的結果相同，但 Dee et al. (2003) 發現無顯著差異，可能的原因是教師屬於教育工作者，需要較高的學歷與知識，並在教育界貢獻自己的學識所長，因而普遍對自己的能力具有信心，年齡的高低並不會對此產生影響；在「自我決策」無顯著差異，皆與 Dee et al. (2003) 及羅世輝和湯雅云 (2003) 的結果相同；在「影響力」無顯著差異，與 Dee et al. (2003) 及羅世輝和湯雅云 (2003) 的結果相同，但 Hancer and George

(2003) 發現有顯著差異，年長的員工比年輕的員工高，可能的原因是年長的員工在職場上較具經驗或年資一般而言較久，較能獲得主管的信任和提拔，在組織中可展現較大的影響力；在「心理賦能」無顯著差異，與 Chow et al. (2006) 和 Dee et al. (2003) 的結果相同，但 Hancer and George (2003) 發現有顯著差異，年長的員工比年輕的員工高，可能的原因是年長的員工在職場上有相對較豐富的經驗，對於工作的體認較深，因此較具心理賦能認知。

「現任職務工作年資」方面，在「意義」無顯著差異，本研究皆和 Hancer and George (2003) 與 Dee et al. (2003) 的結果相同；在「自我效能」有顯著差異，皆與 Hancer and George (2003) 和 Dee et al. (2003) 的結果相同；在「自我決策」有顯著差異，但 Dee et al. (2003) 發現無顯著差異，可能的原因是身為教育工作者，由於職業的關係，要如何教導學生與經營班級等，校方大多不會有干預的動作，無論年資長短，學校也都會一視同仁；在「影響力」有顯著差異，與 Dee et al. (2003) 的結果相同，但 Hancer and George (2003) 發現無顯著差異，可能的原因是該研究對象為連鎖餐廳非管理職位的員工，受訪者均是基層人員（服務生、廚師與酒保等），在組織中的影響力相對微弱，因此年資的長短不會對此產生影響；在「心理賦能」有顯著差異，與 Dee et al. (2003) 的結

果相同，但 Hancer and George (2003) 及 Chow et al. (2006) 發現無顯著差異，顯示不同年資的受訪者在心理賦能有一致性的傾向。

「教育程度」方面，在「意義」無顯著差異，但 Hancer and George (2003)、Dee et al. (2003) 和羅世輝與湯雅云 (2003) 皆發現有顯著差異，學歷較高者程度較高，可能的原因是學歷較高者會對工作任務的目的與價值較能產生認同感，也會對工作任務有內在關心，能對工作有較高的意義感；在「自我效能」有顯著差異，和 Dee et al. (2003) 的結果相同，但 Hancer and George (2003) 及羅世輝與湯雅云 (2003) 發現無顯著差異，可能的原因是學歷的高低，不見得可以相對轉化為職場上的能力與對工作的信心所致；在「自我決策」有顯著差異，和 Dee et al. (2003) 的結果相同，但羅世輝與湯雅云 (2003) 發現無顯著差異，可能的原因是學歷並非是決定員工是否擁有決策權的重要指標；在「影響力」有顯著差異，但 Hancer and George (2003)、Dee et al. (2003) 及羅世輝與湯雅云 (2003) 發現無顯著差異，可能的原因是教育程度的高低不代表是否會在組織中擁有相對的影響力；在「心理賦能」有顯著差異，與 Dee et al. (2003) 結果相同，但 Hancer and George (2003) 與 Chow et al. (2006) 發現無顯著差異，顯示不同教育程度的受訪者在心理賦能有一致性的傾向。

「月薪」方面，在「意義」、「自我效能」、「自我決策」和「影響力」皆有顯著差異，「心理賦能」亦有顯著差異，和 Chow et al. (2006) 的結果相同。

「工作職位」方面，在「意義」無顯著差異，但羅世輝與湯雅云 (2003) 發現有顯著差異，職位較高者程度較高，可能的原因是職位較高者必須充滿信心，以激勵員工並影響員工有較高的動機來完成工作任務，主管也必須做為員工的表率，因而會感受到較大的工作意義感；在「自我效能」有顯著差異，但羅世輝與湯雅云 (2003) 發現無顯著差異，可能的原因是不管是主管或是基層人員皆普遍對自己的工作技能具有信心，因此無顯著差異；在「自我決策」無顯著差異，和羅世輝與湯雅云 (2003) 的結果相同；在「影響力」有顯著差異，和羅世輝與湯雅云 (2003) 的結果相同；在「心理賦能」有顯著差異，與 Chow et al. (2006) 的結果相同。

綜合上述，將本研究人口統計變項對心理賦能的差異分析結果與先前研究之比較彙整如表 5.1 所示。

表 5.1 人口統計變項對心理賦能差異分析比較表

		性別	年齡	年資	教育程度	月薪	職位	部門
本研究發現	意義	◎	V	◎	◎	V	◎	◎
	自我效能	◎	V	V	V	V	V	◎
	自我決策	◎	◎	V	V	V	◎	V
	影響力	◎	◎	V	V	V	V	◎
	心理賦能	◎	◎	V	V	V	V	V
Hancer and George (2003)	意義	V	V	◎	V			
	自我效能	◎	V	V	◎			
	自我決策							
	影響力	◎	V	◎	◎			
	心理賦能	V	V	◎	◎			
Chow et al. (2006)	意義							
	自我效能							
	自我決策							
	影響力							
	心理賦能	◎	◎	◎	◎	V	V	
Dee et al. (2003)	意義	◎	◎	◎	V			
	自我效能	◎	◎	V	V			
	自我決策	V	◎	◎	V			
	影響力	◎	◎	V	◎			
	心理賦能	◎	◎	V	V			
羅世輝與湯雅云 (2003)	意義	◎	V		V		V	
	自我效能	V	V		◎		◎	
	自我決策	◎	◎		◎		◎	
	影響力	◎	◎		◎		V	
	心理賦能							

資料來源：本研究整理

註：打 V 者表示該人口統計變項於研究中達顯著差異

打◎者表示該人口統計變項於研究中未達顯著差異

無任何記號者表示研究中並無檢視該人口統計變項或構面

5.1.4 心理賦能對組織犬儒主義之多元迴歸分析

對國際觀光旅館從業人員而言，心理賦能對組織犬儒主義有顯著負相關獲得部份支持，此發現有別於先前 Avey et al. (2008) 的研究結果。

以心理賦能下的意義來看，員工若可以清楚感受到工作的目標或目的，明確認知該工作對自己是有意義的，而非單純為了工作而工作，則工作對員工有更高的價值，會在工作上付出更多的心力，減少犬儒主義心態的產生，此與過去研究結果一致 (Leiter et al., 1998)。從多元迴歸分析中 ($\beta = -.392, p < .001$) 也可以得知對工作目標或目的的價值感受是影響員工減少組織犬儒主義最重要的因素。

但自我效能對組織犬儒主義無顯著的解釋力，與先前研究不同 (Bakker et al., 2005; Devos et al., 2007; Stanley et al., 2005)。根據社會認知理論 (Social Cognitive Theory)，自我效能與自信類似，是一種對自己充滿信心，認為有能力完成任務的信念 (Gist, 1987)，本研究有此結果，或許跟餐旅業的工作特性有關。本研究施測對象為國際觀光旅館的從業人員，與經濟型旅館 (budget hotel) 的顧客相比，國際觀光旅館顧客的服務工作更不易標準化，即便工作內容固定，但每天要面對的客人均不相同，對於服務的要求也不一樣 (牛涵錚, 2000)，因此國際觀光旅館從

業人員在工作上掌握性不高，不易勝任，可能造成員工對自身能力的信心也會相對不足。

此外，本研究顯示自我決策對組織犬儒主義都沒有顯著的影響效果，與過去研究並不一致（Bakker et al., 2005；Naus et al., 2007a；2007b）。其原因可能為本研究樣本六成以上（65.6%）的從業人員現任工作年資年資都在三年以下，年資普遍較淺，因此主管大多以集權的方式管理，鮮少直接授予工作決策自主權，員工心理上無此認知，導致遇到問題時無法自行做出決策，必須另行請示上級所致。

另本研究也發現，影響力對組織犬儒主義無顯著關係。但自我決策與影響力兩者的相關係數 $r = .79$ ，具有高度相關（邱皓政，2006），或可解釋為當員工的自我決策較低時，在組織內的影响力也相對會減少，應是存在一體兩面的關係，也有待未來研究者做更深入的探討與驗證。

5.1.5 人口統計變項在組織犬儒主義之差異分析

在「性別」方面，不同性別的從業人員在組織犬儒主義無顯著差異。可能的原因為隨著時代的快速變遷，兩性的地位在社會或組織中已不像過去有較大的差別，因此無顯著差異。

在「年齡」方面，不同年齡的從業人員在組織犬儒主義無顯著差異，顯示不同年齡的從業人員對組織犬儒主義有一致性的傾向。

在「現任職務工作年資」方面，不同現任職務工作年資的從業人員在組織犬儒主義無顯著差異。可能的原因為本研究所衡量的並非是「工作總年資」，年資的影響會隨著從業人員工作的改變或職位的調動而重新歸零。本研究 65.6% 的受訪者現任職務工作年資皆在三年以下，對多數從業人員而言，國際觀光旅館的現職仍是較新穎的工作環境，人、事、物一切都較新鮮，因此無顯著差異。

在「教育程度」方面，不同教育程度的從業人員在組織犬儒主義無顯著差異。可能的原因是旅館業屬於實務性高、實作性強的服務產業，學歷高低並非是絕對衡量的標準，因此無顯著差異。

在「月薪」方面，不同月薪的從業人員在組織犬儒主義無顯著差異。

可能的原因為餐旅業屬於薪資較低的行業，本研究 80%的受訪者月薪在三萬元以下，薪資越低者犬儒心態的比例應當也越高 (Mirvis & Kanter, 1991)，但在企業中，薪資的高低通常也與所需負擔的責任成正比，基層服務人員雖然薪資相對較低，可所需要負擔的責任較輕；管理人員薪資較高，承擔的責任卻較重，因此無顯著差異。

在「工作職位」方面，不同工作職位的從業人員在組織犬儒主義無顯著差異。可能的原因是在企業中，不論是主管或基層服務人員，各個職位有各個職位所需扮演的角色與在職場上必須面對的情況，只是切入點及面臨的權責大小有所不同，因此無顯著差異。

在「工作部門」方面，不同工作部門的從業人員在組織犬儒主義無顯著差異。可能的原因為客務部、房務部或餐飲部的從業人員，其工作內容雖有不同，但所處的旅館業乃是服務業之一環，「以客為尊」是服務業的一大要點，無論是何種部門的從業人員，當面對顧客各式各樣的要求時，都同樣的要付出心力、面對問題並進而解決，因此無顯著差異。

5.2 管理意涵

本研究發現從業人員知覺到工作的意義感與組織犬儒主義有顯著負向關係，意即欲降低組織犬儒主義，組織在平時就必須讓員工體認到該工作對於員工本身的價值與目的，使其感受到工作不單純只是一種「任務」，而是工作上所得到的肯定大於一切。Herriot (2001) 與 Holbeche and Springett (2004) 認為在職場中，員工對於工作「意義」的認知與對上司的「信任」(trust) 息息相關，以組織而言，促進成員間的信任與對工作的意義感，是領導者的責任 (Andersson, 1996)。Herriot (2001) 指出要使員工對主管的領導管理重拾信任，最主要的是上位者要言出必行，或與其分享有關企業內部的資訊 (Holbeche & Springett, 2004)。如此，員工對公司不僅會有更大的信任，並會增加對工作的目標與價值感。

另外，從構面平均數中可得知，國際觀光旅館從業人員的自我效能屬於中高程度 ($M = 3.87$)，影響力卻是所有心理賦能因素中最低的 ($M = 2.96$)。這意味著即使員工對自己的能力具有信心，認為在工作崗位上可以勝任，但在組織中的影響力並不會相對提昇。事實上，組織中具有影響力的人物多以主管為主，對基層服務人員而言，有自我效能的認知，卻又要展現出影響力似乎不大容易。Hancer and George (2003) 遂指出，管理者除了可以透過詢問員工意見的方式與傾聽對工作的看法來增加員

工對影響力的認知外，此舉也可一併提高工作的意義感。當員工知覺到管理者開始重視他們的想法和意見後，組織便可能進一步把這些想法與意見付諸實行，雖然員工並非主管，無法直接產生影響力，但藉由和管理者的雙向溝通，員工還是可以間接對組織有所影響，亦是從業人員認知到心理賦能重要的一步。值得注意的是，自我效能是心理賦能中最重要因素，也會影響員工是否願意被賦能 (Greasley et al., 2005 ; 2008 ; Thomas & Velthouse, 1990)。如果員工有自我效能認知，會對自己的能力充滿信心，可以順利達成工作任務，遂增加賦能的意願，並提昇心理賦能的整體程度。反之，若自我效能不足，則主管可多和員工交換彼此的意見，並提供相關諮詢，以提高員工的整體自尊 (global self-esteem) (Menon, 2001)，有助於員工對自我能力信心的提昇。

而自我決策與影響力兩者有高度的相關性 ($r = .79, p < .01$)，意即當員工有較大的決策自主權時，在組織內的影响力也會相對增加。自我決策的重點在於是否擁有行動 (take action) 的動力 (Deci & Ryan, 1985)，建議企業可以嘗試給予員工更多實質上的工作決策權，無論是第一線的基層服務人員或是職級較高的中階主管，當決策的機會增加時，會提高員工行動的意願，並增加對工作的滿足感 (Hancer & George, 2003)，從業人員在影響力的認知亦隨之提昇，對於強化心理賦能應是有

所助益，這也同樣是增進員工影響力認知的一種作法。

此外，本研究在人口統計變項對心理賦能的差異分析亦可做為業者未來徵才的參考，應有利於企業挑選較具心理賦能相關認知的員工：

在「年齡」方面，建議業者將來在徵才時，或可以偏中年的人員為主。隨著年齡的增長，在工作上所累積的經驗應也較多，有經驗的從業人員一般而言可較快進入工作狀況，對於職場也有較佳的認識，避免新手可能發生的錯誤。當然，若企業本身已決定培育新人，積極蓄才，則年齡的條件應不在此限。

在「現任職務工作年資」方面，建議業者將來在徵才時，或可考慮擁有較長年資的從業人員。年資較長，工作技能也會進一步提昇，並提供更好的服務，對於客人的需求也較了解，和顧客也容易發展出更緊密的關係（Chow et al., 2006）。但值得注意的是，由於本研究是採用「現任職務工作年資」，並非「工作總年資」，因此組織應注意從業人員先前的工作資歷，若與過去的工作行業差異性較大，可能會導致員工因工作環境的轉換，無法真正發揮出所應有的實務經驗與工作技能。

在「教育程度」方面，建議業者將來在徵才時，或需考量學歷較高者，

其所受的教育較完整，應會有較佳的實務技能和管理概念。但這並非否定學歷較低者，Mirvis and Kanter (1991) 指出，現今是高度競爭的經濟時代，教育程度確實是一個人能否成功的要點，國際觀光旅館業從業人員應可透過在職進修持續增加知識力與競爭力，以面對職場上的各種挑戰。

本研究結果亦顯示，「月薪」愈高的員工，在意義、自我效能、自我決策、影響力和心理賦能等所有因素的程度也愈高，而薪資是員工傳統的績效指標，也是主管可以訂定的政策 (Chow et al., 2006)。Chebat, Babin, and Kollias (2002) 的研究也發現，薪資的公平性對員工有正面的影響，當員工相信主管在薪資的給付上是公平的，除了原本工作份內的任務外，也會開始展現利社會行為 (prosocial behavior)，其定義為：該行為需由組織內成員為之；直接透過和個體、群體或組織的互動，完成工作上的職責與該行為以追求個體、群體或組織的最大利益為目標 (Brief & Motowidlo, 1986)，例如幫助同事處理工作上的問題、遵守組織的政策與規定、提供改善組織的相關建議、提高顧客對組織的良好印象與自發性的參加額外的組織任務等，皆是利社會行為的具體表現。因此，企業若能把從業人員視為一項資產，制定良好且公平的薪資政策，提供更合情理的薪資給付或給予其他實質獎勵，不僅可藉此激勵員工，進而

留住人才，全面提昇心理賦能的程度，更能讓員工發揮利社會行為，對組織將更為有利。

5.3 研究貢獻

5.3.1 學術上之貢獻

本研究在學術上之貢獻主要為彌補文獻缺口，過去雖有研究以心理賦能的單一構面與組織犬儒主義做連結，卻少有研究透過心理賦能的四個因素（意義、自我效能、自我決策、影響力）來全面探討與組織犬儒主義的關係，尤其餐旅業的產業特性較有別於一般產業（例如：工時較長且不固定、工作內容不易標準化、需常常面對顧客提出不同的要求等），但過去的相關研究僅只集中在教育界、護理業、科技業或一般產業等，疏漏具有產業特殊性的餐旅業實為可惜。另外，過去雖已有學者 Gomez and Rosen (2001) 和 Mirvis and Kanter (1991) 強調人口統計變項在心理賦能與組織犬儒主義具有影響性及其重要性，先前文獻卻鮮少針對此缺口做進一步的檢視，本研究的實證結果可補此文獻缺口。

5.3.2 實務上之貢獻

本研究在實務上之貢獻為提出管理實務的建議，例如組織如何增加員工對工作的意義感，以降低組織犬儒主義的心態，並針對如何讓員工在組織中提昇自我效能、自我決策與影響力提供實務上的方法。在企業未來徵才方面，亦提出參考的標準，有助於公司未來的新進員工可較具有心理賦能的相關認知。最後，根據研究結果，針對企業的薪資政策提出相關建議，希望對於業者未來在管理與徵才上均有所幫助。

5.4 研究限制

5.4.1 研究樣本

本研究的抽樣範圍僅全台灣 20 家國際觀光旅館，約莫佔全國的三分之一，因此樣本的代表性可能會產生誤差。再者，受訪者超過七成 (76.7%) 在 35 歲以下，屬於年輕族群，且超過六成五 (65.5%) 的從業人員現任職務工作年資皆未滿三年，並有八成的受訪者月薪在三萬元以下，因此本研究結果可能無法適用於其他階層的人員，亦無法推類至其他服務業的員工。

5.4.2 問卷設計

本研究之問卷皆採用國外學者所發展的量表翻譯而來，雖於前測時已

請業界的主管對於問卷內容加以審閱，但在國情上是否完全符合尚有待驗證。且台灣與西方國情的不同是否會造成受訪者對於心理賦能與組織犬儒主義衡量上的差異，仍值得進一步探究。

5.4.3 自我報導偏誤

本研究問卷皆採取自我報導 (self-reported) 式問項，由受訪者本身填答其認為最適之看法，在結果上較為主觀，可能會因社會讚許 (social desirability) 而有做假或低估的情況，導致不易衡量真實狀況而有所誤差。

5.4.4 共同方法變異

本研究問卷所有問項均由同一人填答，可能會產生一致性動機，而造成共同方法變異 (Common Method Variance, CMV) 的問題。但本研究在組織犬儒主義量表含有反向題，可以減少受訪者的不經心 (carelessness) 或潛在的一致性動機，此舉可事前預防共同方法變異的影響 (彭台光、高月慈與林鈺琴，2006)，因此本研究應無嚴重的共同方法變異問題。

5.4.5 研究設計

本研究是屬於橫斷面的研究，僅蒐集某一時間點各研究變項的資料，並未考慮到時間的演變是否會影響心理賦能和組織犬儒主義的關係。

5.5 未來研究建議

5.5.1 擴大研究範圍

本研究對象以國際觀光旅館業的從業人員為主，但不同的產業是否會產生不同的研究結果，足以後續研究來加以探討，故後續研究可針對其他服務業或其他特定產業進行更深入的分析。

5.5.2 採用多重來源評估

雖然 Spector (2006) 指出，共同方法變異對研究結果的影響並不如研究者所想像的嚴重，但亦建議後續研究中，可以嘗試將問卷由不同對象者填答，相信會有另一番豐富的研究成果。

5.5.3 縱貫面研究

本研究採取橫斷面的研究，在同一時間點衡量心理賦能與組織犬儒主義之關係，故後續研究可採取縱貫面的研究設計，以取得更精確的資料和變項間的因果關係。

參考文獻

中文文獻

- 牛涵錚 (2000), 自我效能、工作投入與生涯承諾關係之研究, 中國文化大學觀光事業研究所碩士論文。
- 江亭儒 (2003), 組織犬儒主義之前因與後果, 國立台灣大學心理學研究所碩士論文。
- 吳萬益、林清河 (2001), 企業研究方法, 台北: 華泰出版社。
- 邱皓政 (2006), 量化研究與統計分析—SPSS中文視窗版資料分析範例解析, 台北: 五南圖書公司。
- 余明助、張簡英翔、陳仁龍 (2008), 銀行員工面對組織變革知覺對組織公民行為影響之研究—以犬儒主義、組織政治知覺為中介變數, 2008 公民文化與公私協力學術研討會, 國立台南大學, 台南, 台灣。
- 徐貴 (2001), 當今中國大眾社會的犬儒主義, 二十一世紀, 65 卷, 82-88 頁。
- 梁素君 (2002), 組織犬儒主義及其影響因素之研究—以助人工作者為例, 長榮學報, 6 卷 2 期, 145-158 頁。
- 陳建和 (2002), 觀光研究方法, 台北: 五南文化。
- 陳映羽 (2005), 餐飲業員工之溝通滿意度與個人—工作契合程度對個人—組織契合度之影響研究, 旅遊管理研究, 5 卷 1 期, 55-76 頁。
- 陳惠芳、洪嘉徽 (2006), 員工知覺薪酬公平與賦權對組織承諾影響之研究, 東吳經濟商學學報, 52 卷, 235-262 頁。
- 陳惠芳、陳怡菁 (2006), 工作特性變動與心理賦能對組織承諾之影響研究—以民營化中之公營事業為例, 人力資源管理學報, 6 卷 2 期, 49-69 頁。
- 陳惠芳 (2008), 在組織變革環境下賦權對組織承諾之影響研究—檢視內外控傾向與知覺心理契約違反之干擾效果, 臺大管理論叢, 18 卷 2 期, 1-26 頁。
- 黃品全、王斐青 (2002), 提昇旅館員工賦權與能的環境特質—以結構模式分析建立研究模型, 觀光研究學報, 8 卷 1 期, 1-14 頁。
- 黃品全 (2003), 顧客接觸人員與上司、同事關係對賦能及服務工作之影響—社會交換的觀點, 管理評論, 22 卷 4 期, 57-80 頁。

- 黃品全 (2004)，旅館餐飲人員賦能認知與服務導向組織公民行為之關聯—從領導者與成員交換理論的觀點，觀光研究學報，10卷4期，19-37頁。
- 黃品全 (2005)，轉型與交易領導對心理賦能及服務導向組織公民行為之影響：模式建立及全職、部份工時餐飲人員比較分析，觀光研究學報，11卷3期，233-258頁。
- 黃怡禎 (2006)，組織中的僱用關係與職場偏差行為：員工犬儒主義的中介角色及誠信性格的調節效果，中原大學心理學研究所碩士論文。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴 (2006)，管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救，管理學報，23卷1期，77-98頁。
- 鍾安宜 (2001)，替代領導影響員工對領導的需求以及工作結果的情形，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 羅世輝、湯雅云 (2003)，內外控人格特質與授權賦能認知對工作滿足之影響—以金融保險業為例，人力資源管理學報，3卷1期，1-19頁。
- 嚴秀茹、林育理、戴淑賢 (2004)，服務氣候對服務導向公民行為之影響歷程探討—心理授權與角色界定之中介模式，管理評論，23卷1期，25-48頁。
- 行政院主計處 (2007)，96年受僱員工動向調查統計結果綜合分析，2009年5月27日，取自
<http://www.stat.gov.tw/lp.asp?ctNode=1871&CtUnit=412&BaseDSD=7>。
- 交通部觀光局行政資訊系統 (2009)，2009年2月17日，取自
<http://admin.taiwan.net.tw/indexc.asp>。

英文文獻

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences, Genetic, Social, and General Psychology Monographs, Vol.126, No.3, pp.269-292.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework, Human Relations, Vol.49, No.11, pp.1395-1418.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects, Journal of Organizational Behavior, Vol.18, No.5, pp.449-469.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D., & Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment: Supervisors' cynicism, reactions, and commitment to subordinates. Personnel Psychology, Vol.53, pp.273-297.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity, Leadership & Organization Development Journal, Vol.29, No.2, pp.110-126.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout, Journal of Occupational Health Psychology, Vol.10, No.2, pp.170-180.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory, American Psychological Review, Vol.84, pp.191-215.
- Barsky, J. D., & Dittmann, S. (1990). Theory S: Total customer service, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.31, No.1, pp.88-95.
- Bartunek, J. M., & Spreitzer, G. M. (2006). The interdisciplinary career of a popular construct used in management: Empowerment in the late 20th century, Journal of Management Inquiry, Vol.15, No.3, pp.255-273.
- Bedeian, A. G. (2007). Even if the tower is "Ivory," It isn't "White:" Understanding the consequences of faculty cynicism, Academy of Management Learning & Education, Vol.6, No.1, pp.9-32.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust: "Giving even" and the need for revenge, In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds), Trust in organizations, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Birdir, K. (2002). General manager turnover and root causes, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.14, Vol.1,

pp.43-47.

- Bordin, C., Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees, Management Research News, Vol.30, No.1, pp.34-46.
- Brandes-Duncan, P. (1995). An exploration of organizational cynicism, working paper, University of Cincinnati.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors, Academy of Management Review, Vol.11, No.4, pp.710-725.
- Broner, C. K. (2003). Cynicism about organizational change-disposition, or leadership's creation? The reactions of K-12 educators undergoing systems change, Unpublished Doctoral Dissertation, Walden University.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement, Human Resource Management, Vol.47, No.4, pp.667-686.
- Brymer, R. A. (1991). Employee empowerment: A guest driven leadership strategy, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.32, No.1, pp.58-68.
- Bryne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism, Journal of Managerial Psychology, Vol.23, No.1, pp.54-72.
- Chebat, J. C., Babin, B., & Kollias, P. (2002). What makes contact employees perform? Reactions to employee perceptions of managerial practices, International Journal of Bank Marketing, Vol.20, No.7, pp.325-332.
- Chen, H. F., & Chen, Y. C. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: An example from Taiwan's state-owned enterprises, Public Personnel Management, Vol.37, No.3, pp.279-302.
- Chow, I. H., Lo, T. W., Sha, Z., & Hong, J. (2006). The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance, International Journal of Hospitality Management, Vol.25, No.3, pp.478-495.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism, Journal of Organizational Behavior, Vol.27, pp.463-484.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice, Academy of Management Review,

Vol.13, No.3, pp.471-482.

- Cook, W. W., & Medley, D. M. (1954). Proposed hostility and parasitic virtue scales for the MMPI, Journal of Applied Psychology, Vol.38, pp.414-418.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout, Academy of Management Review, Vol.18, No.4, pp.621-656.
- Costa, P. T., Zonderman, A. B., McCrae, R. R., & Williams, R. B. (1986). Cynicism and paranoid alienation in the Cook and Medley Ho scale, Psychosomatic Medicine, Vol.48, No.3, pp.283-285.
- Dainty, A. R. J., Bryman, A., & Price, A. D. F. (2002). Empowerment within the UK construction sector, Leadership & Organization Development Journal, Vol.23, No.6, pp.333-342.
- Dean, J. W. Jr., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism, Academy of Management Review, Vol.23, No.2, pp.341-352.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior, New York: Plenum Press.
- Dee, J. R., Henkin, A. B., & Duemer, L. (2003). Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment, Journal of Educational Administration, Vol.41, No.3, pp.257-277.
- Devos, G., Bouckenooghe, D., Engles, N., Hotton, G., & Aelterman, A. (2007). An assessment of well-being of principals in Flemish primary schools, Journal of Educational Administration, Vol.45, No.1, pp.33-61.
- Dimitriades, Z. S. (2005). Employee empowerment in the Greek context, International Journal of Manpower, Vol.26, No.1, pp.80-92.
- Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences, Journal of Applied Psychology, Vol.71, No.1, pp.56-60.
- Eaton, J., & Struthers, C. W. (2002). Using the Internet for organizational research: A study of cynicism in the workplace, Cyber Psychology & Behavior, Vol.5, No.4, pp.305-313.
- Enz, C. A. (2001). What keeps you up at night? Key issues of concern for lodging managers, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.42, No.2, pp.38-45.
- Feldman, D. C. (2000). The Dilbert syndrome: How employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in

- organizations, American Behavioral Scientist, Vol.43, No.8, pp.1286-1300.
- Ferres, N., & Connell, J. (2004). Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change?, Strategic Change, Vol.13, No.2, pp.61-71.
- Foster-Fishman, P. G., Salem, D. A., Chibnall, S., Legler, R., & Yapchai, C. (1998). Empirical support for the critical assumptions of empowerment theory, American Journal of Community Psychology, Vol.26, No.4, pp.507-536.
- Fulford, M. D., & Enz, C. A. (1995). The impact of empowerment on service employees, Journal of Managerial Issues, Vol.7, No.2, pp.161-175.
- Geralis, M., & Terziowski, M. (2003). A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service quality outcomes, Total Quality Management & Business Excellence, Vol.14, No.1, pp.45-62.
- Ghiselli, R. F., Joseph, M. L. L., & Billy, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.42, No.2, pp.28-37.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management, Academy of Management Review, Vol.12, No.3, pp.472-485.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability, Academy of Management Review, Vol.17, No.2, pp.183-211.
- Gomez, C., & Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment, Group & Organization Management, Vol.26, No.1, pp.53-68.
- Graham, J. R. (1993). MMPI-2: Assessing personality and psychopathology (2nd ed). New York: Oxford University Press.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., & King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment, Employee Relations, Vol.27, No.4, pp.354-368.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., & Soetanto, R. (2008). Understanding empowerment from employee perspective: What does it mean and do they want it, Team Performance Management, Vol.14, No.1/2, pp.39-55.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). Multivariate data analysis with reading, New York: Macmillan.

- Hancer, M., & George, R. T. (2003). Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants, International Journal of Hospitality Management, Vol.22, No.1, pp.3-16.
- Harrison, W. D. (1983). A social competence model of burnout. In B. Farber (Ed.), Stress and burnout in the human service professions, New York: Pergamon Press.
- Hartline, D. M., & Ferrell, O. C. (1999). The Management of customer-contact service employees: an empirical investigation, Bateson, J. E. G. and Hoffman K. D. (Eds), Managing Services Marketing: Texts and Readings, Drysdan Press, Orlando, FL, 226-248.
- Hechanova, M. R. M., Alampay, R. B. A., & Franco, E. P. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers, Asian Journal of Social Psychology, Vol.9, No.1, pp.72-78.
- Herriot, P. (2001). Future work and its emotional implications. In R. L. Payne & C. L. Cooper (Eds), Emotions at work: Theory, research and applications for management, Chichester: John Wiley.
- Hochwarter, W. A., James, M., Johnson, D., & Ferris, G. R. (2004). The interactive effects of politics perceptions and trait cynicism on work outcomes, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol.10, No.4, pp.44-57.
- Holbeche, L., & Springett, N. (2004). In search of meaning in the workplace. UK: Roffey Park Institute.
- Hui, M. K., Au, K., & Fock, H. (2004). Empowerment effects across cultures, Journal of International Business Studies, Vol.35, No.1, pp.46-60.
- Johnson, P. R. (1994). Brains, heart, and courage: Keys to empowerment and self-directed leadership, Journal of Managerial Psychology, Vol.9, No.2, pp.17-21.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal, Journal of Organizational Behavior, Vol.24, No.5, pp.627-647.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity, New York: John Wiley.
- Kanter, R. M. (1989). The new managerial work, Harvard Business Review, Vol.67, No.6, pp.85-92.

- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). The Cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kaplan, S. A., Bradley, J. C., & Ruscher, J. B. (2004). The inhibitory role of cynical disposition in the provision and receipt support: the case of the September 11th terrorist attack, Personality and Individual Differences, Vol.37, pp.1221-1232.
- Klidas, A., van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2007). Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe, International Journal of Service Industry Management, Vol.18, No.1, pp.70-88.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it, San Francisco: Jossey-Bass.
- Lashley, C., & Lee-Ross, D. (2003). Organizational Behaviour for Leisure Services, Butterworth-Heinemann.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept, International Journal of Human Resource Management, Vol.12, No.4, pp.684-695.
- Leiter, M. (1988). Burnout as a function of communication patterns: A study of a multidisciplinary mental health team, Group & Organization Studies, Vol.13, No.1, pp.111-128.
- Leiter, M. P., Harvie, P., & Frizzell, C. (1998). The correspondence of patient satisfaction and nurse burnout, Social Science & Medicine, Vol.47, No.10, pp.1611-1617.
- Lenney, E., Gold, J., & Browning, C. (1983). Sex differences in self-confidence: The influence of comparison to others' ability level, Sex Roles, Vol.9, No.9, pp.925-942.
- Liang, S. C., & Hsieh, A. T. (2005). Individual's perception of career development and job burnout among flight attendants in Taiwan, International Journal of Aviation Psychology, Vol.15, No.2, pp.119-134.
- Matthews, R. A., Diaz, W. M., & Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale, Personnel Review, Vol.32, No.3, pp.297-318.
- McCarthy, A., & Garavan, T. (2006). Postfeedback development perceptions: Applying the theory of planned behavior, Human Resource Development Quarterly, Vol.17, No.3, pp.245-267.
- McClelland, D. C. (1975). Power: The inner experience, Irvington Press.
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological

- approach, Applied Psychology: An International Review, Vol.50, No.1, pp.153-180.
- Meyerson, D. E. (1990). Uncovering socially undesirable emotions: Experiences of role ambiguity in organizations, American Behavioral Scientist, Vol.33, No.3, pp.296-307.
- Meyerson, S. L., & Kline, T. J. B. (2008). Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences, Leadership & Organizational Development Journal, Vol.29, No.5, pp.444-460.
- Mirvis, P. H., & Kanter, D. L. (1991). Beyond demography: A psychographic profile of the workforce, Human Resource Management, Vol.30, No.1, pp.45-68.
- Moye, M. J., & Henkin, A. B. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers, Journal of Management Development, Vol.25, No.2, pp.101-117.
- Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. (2007a). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' response to adverse conditions in the workplace, Human Relations, Vol.60, No.5, pp.683-718.
- Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. A. (2007b). Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: A self-based perspective on organizational cynicism, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.16, No.2, pp.195-219.
- Niederhoffer, A. (1967). Behind the shield. Garden City, NY: Doubleday and Company.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory (Second Edition). New York: McGraw-Hill.
- O'Connell, B. J., Holzman, H. H., & Armandi, B. R. (1986). Police cynicism and the modes of adaptation, Journal of Police Science and Administration, Vol.14, No.4, pp.307-313.
- Peterson, W. C. (1994). Silent depression: The fate of the American dream, New York: W. W. Norton.
- Psoinos, A., & Smithson, S. (2002). Employee empowerment in manufacturing: a study of organizations in the UK, New Technology, Work and Employment, Vol.17, No.2, pp.132-148.
- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P., & Passell, B. S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.76, No.2, pp.201-212.

- Qian, Y., & Daniels, T. D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change, Corporate Communications: An International Journal, Vol.13, No.3, pp.319-332.
- Regoli, B., Crank, J. P., & Rivera, G. F. (1990). The construction and implementation of an alternative measure of police cynicism, Criminal Justice and Behavior, Vol.17, No.4, pp.395-409.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change, Academy of Management Executive, Vol.11, No.1, pp.48-59.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations, Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol.2, No.2, pp.121-139.
- Seibert, S., Silver, S., & Randolph, W. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction, Academy of Management Journal, Vol.43, No.3, pp.332-349.
- Smith, T. W., Pope, M. K., Sanders, J. D., Allred, K. D., & O'Keefe, J. L. (1988). Cynical hostility at home and at work: Psychosocial vulnerability across domains, Journal of Research in Personality, Vol.22, pp.525-548.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend?, Organizational Research Methods, Vol.9, No.2, pp.221-232.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation, Academy of Management Journal, Vol.38, No.5, pp.1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1997). Toward a common ground in defining empowerment, Research in Organizational Change and Development, Vol.10, pp.31-62.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change, Journal of Business and Psychology, Vol.19, No.4, pp.429-459.
- Taborda, C. G. (2000). Leadership, teamwork, and empowerment: Future management trends, Costing Engineering, Vol.42, No.10, pp.41-44.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation, Academy of Management Review, Vol.15, No.4, pp.666-681.
- Tinsley, H. E. A., & Tinsley, D. J. (1987). Use of factor analysis in counseling psychology research, Journal of Counseling Psychology, Vol.34, No.4, pp.414-424.

- Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., & Mutanen, P. (2002). The process of burnout in white-collar and blue-collar jobs: Eight-year prospective study of exhaustion, Journal of Organizational Behavior, Vol.23, No.5, pp.555-570.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions, Leadership Quarterly, Vol.15, No.4, pp.493-513.
- Turner, J. H., & Valentine, S. R. (2001). Cynicism as fundamental dimension of moral decision-making: A scale development, Journal of Business Ethics, Vol.34, No.2, pp.123-136.
- Vance, R. J., Brooks, S. M., & Tesluk, P. E. (1996). Organizational cynicism and change, Pennsylvania State University, University Park.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation, Academy of Management Journal, Vol.37, No.4, pp.765-802.
- Wallach, V. A., & Mueller, C. W. (2006). Job characteristics and organizational predictors of psychological empowerment among paraprofessionals within human service organizations: An exploratory study, Administration in Social Work, Vol.30, No.1, pp.94-115.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994). Organizational cynicism: An initial study, Academy of Management Best Papers proceedings, 269-273.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurements, antecedents, and correlates, Group and Organizational Management, Vol.25, No.2, pp.132-153.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2004). Cynicism about organizational change: An attribution process perspective, Psychological Reports, Vol.94, No.2, pp.1421-1434.
- Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment, Personnel Review, Vol.34, No.4, pp.406-422.
- Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2008). Organizational change cynicism: A review of the literature and intervention strategies, Organization Development Journal, Vol.26, No.3, pp.23-31.
- Wilkerson, J. M., Evans, W. R., & Davis, W. D. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational

citizenship behavior, Journal of Applied Social Psychology, Vol.38, No.9, pp.2273-2292.

Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice, Personnel Review, Vol.27, No.1, pp.40-56.

Wu, C., Neubert, M. J., & Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: The mediating role of justice perceptions, Journal of Applied Behavioral Science, Vol.43, No.3, pp.327-351.

附錄一 心理賦能與組織犬儒主義問卷

親愛的女士、先生您好：

感謝您撥出寶貴的時間，這是一份學術性的問卷，主要是探討「心理賦能與組織犬儒主義之間的關係」，您所提供的寶貴意見和相關資料，本研究保證僅供統計分析之用，所有資料絕對保密，請安心填答，感謝您的配合與支持。

敬祝

籌安

南華大學旅遊事業管理研究所
指導教授：潘澤仁 博士
研究生：徐嘉君

第一部份 心理賦能	非	同	普	不	很
以下是關於心理賦能的描述，請您在最適當處圈選。	常			同	不
	同	意	通	意	意
1 我的工作對我而言非常重要	5	4	3	2	1
2 我在工作上所做的各項職責對我來說是有意義的	5	4	3	2	1
3 我的工作對我而言是有意義的	5	4	3	2	1
4 我自信有能力把工作做好	5	4	3	2	1
5 我對我工作的執行能力有信心	5	4	3	2	1
6 我精通工作中所需的技能	5	4	3	2	1
7 我有很大的自主權去決定如何執行工作	5	4	3	2	1
8 我的看法足以影響本單位對工作的規劃	5	4	3	2	1
9 我有很大的獨立自主權決定如何把工作做好	5	4	3	2	1
10 我的意見在本部門具有影響力	5	4	3	2	1
11 我對於部門內所發生的事情有很大的控制權	5	4	3	2	1
12 我在本部門所發生的事具有影響力	5	4	3	2	1
第二部份 組織犬儒主義	非	同	普	不	很
以下是關於組織犬儒主義的描述，請您在最適當處圈選。	常			同	不
	同	意	通	意	意
1 我有信心公司會對員工做出有利的事	5	4	3	2	1
2 我對公司所做的決策背後的真正目的感到質疑	5	4	3	2	1
3 我不需要懷疑公司的誠信	5	4	3	2	1
4 我擔心公司的作法是否正確	5	4	3	2	1
5 我懷疑公司決策者故意說話不算話	5	4	3	2	1
6 我確信管理階層會將公司整體利益放在個人利益之前	5	4	3	2	1
7 我完全相信公司釋放出的好意	5	4	3	2	1
8 公司一定說到做到，言出必行	5	4	3	2	1
9 我有信心公司對外的發言代表他們真正的意思	5	4	3	2	1
10 當公司的說法與事實不符時，我會感到驚訝	5	4	3	2	1

請翻閱至下一頁繼續填寫，謝謝！

11	當遇到困難時，我懷疑管理階層是否真的有心去解決公司所遇到的問題	5	4	3	2	1
12	我懷疑公司的對外發言沒有反映出事情的始末	5	4	3	2	1
13	對於公司的未來很難抱有期望，因為公司有很多人態度不佳	5	4	3	2	1
14	公司裡的人不應該為他們並沒有做的工作而沾光	5	4	3	2	1
15	若因努力而進步，公司會給予認同	5	4	3	2	1
16	在公司中要改變平常做事的方法是自找麻煩，根本不值得	5	4	3	2	1
17	我幾乎已經完全放棄提出可以讓公司進步的建議	5	4	3	2	1
18	在公司裡，個人的上進心或主動努力並不重要	5	4	3	2	1

第三部份 個人基本資料

1. 性別：

男 女

2. 年齡：

20歲(含)以下 21—25歲 26—30歲 31—35歲 36—40歲
41—45歲 46—50歲 50歲—55歲 55歲(含)以上

3. 現任職務工作年資：

1年(含)以下 1年以上—3年 3年以上—5年 5年以上—7年
7年以上—9年 9年以上—11年 11年以上—13年 13年以上—15年
15年以上—17年 17年以上—19年 其他：_____年

4. 教育程度：

國中(含)以下 高中職 技職院校(二專、五專、二技、四技)
一般大學 研究所(含)以上

5. 月薪：

20000元(含)以下 20001元—30000元 30001元—40000元
40001元—50000元 50001元—60000元 60001元—70000元
70001元—80000元 80001元以上

6. 工作職稱：

部門經理/副理 單位(例如:餐廳、櫃檯…)經理/副理 領班/督導/主任
基層服務人員 其它：_____

7. 工作部門：

客務部 (Front Office) 房務部 (Housekeeping) 餐飲部 (Food & Beverage)

所有問題皆已填答完畢，非常感謝您的協助！

若您對問卷或本研究有任何問題，歡迎與我聯繫。

E-MAIL : k0683.tw@yahoo.com.tw