

南 華 大 學
非營利事業管理研究所
碩士論文

國小總務主任之工作特性與工作績效之研究

——以嘉義縣為例

A Study on Job Characteristics and Job Performance for the
Director of the General Affairs in Elementary School
——A Case Study of Chiayi County

研 究 生：林佳永

指 導 教 授：傅篤誠博士

中 華 民 國 九 十 八 年 六 月 十 日

南 華 大 學
非 營 利 事 業 管 理 學 系
碩 士 學 位 論 文

國小總務主任之工作特性分析與工作績效之研究
— 以嘉義縣為例

研究生：林 佳 永

經考試合格特此證明

口試委員：

王 士 岑
傅 夏 誠
陳 珮 德

指導教授：

傅 夏 誠

系主任(所長)：

高 朝 賢

口試日期：中華民國 九十八 年 五 月 二 十 二 日

摘要

本研究旨在探討嘉義縣國民小學總務主任對工作特性知覺與工作績效之差異及關係研究。以嘉義縣公立國民小學 128 位總務主任為問卷調查對象，以改編之「嘉義縣國民小學總務主任對工作特性知覺與工作績效關係之調查問卷」為研究工具，共回收 89 份有效問卷；將這些問卷所得之資料採用 SPSS12.0 中文版的電腦統計套裝軟體進行統計分析，其中使用描述分析、T 考驗、單因子變異數分析、相關分析等統計方法進行研究；最後依分析結果提出具體建議，以作為總務行政工作與教育主管機關施政參考之依據。本研究之結論包含以下幾點：

一、嘉義縣國民小學總務主任對整體工作特性知覺傾向同意之程度，其中以「工作重要性」層面的知覺表現最佳。

二、嘉義縣國民小學總務主任對整體工作績效同意度界於部分同意與同意之間，其中以「工作效率」層面的同意度最高。

三、工作特性知覺之同意度不因性別、婚姻狀況、教育程度、服務年資、學校位置、學校規模不同而有顯著的差異。

四、背景變項在整體工作特性知覺與各分層同意度之差異分析結果顯示：兼任總務工作年資的不同，對於整體工作特性知覺具顯著差異。

五、工作績效不會因性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、服務年資、學校位置、學校規模不同而有顯著的差異。

六、兼任總務工作年資的不同對於整體工作績效具顯著差異。

七、嘉義縣國民小學總務主任對工作特性知覺之各層面（除「工作重要性」與「工作自主性」外）與工作績效各層面有顯著的正相關。

關鍵詞：工作特性、工作績效、總務主任

Abstract

This research aims at probing the relationship between the job characteristics perception and job performance of the directors of the general affairs in elementary school of Chiayi county. Regarding 128 directors of the general affairs in elementary school of Chiayi county as the questionnaire respondent, 89 effective questionnaires were collected. These data of questionnaire go on statistical analysis, including descriptive analysis, t-test, variable analysis and relative analysis etc.

The conclusions of this research are the followings:

1. The directors of general affairs in elementary school of Chiayi county tend to 'agree' about the job characteristics perception. Among them the item of job importance has the best perception.
2. Agreement of whole job performance option is between 'agree' and 'part agree'.
3. Sex, marital status, education level, serving age, school position and school size have no effects on the job characteristics perception.
4. The variable analysis shows that there is agreement between background and job characteristics perception.
5. Sex, marital status, age, education level, serving age, school position and school size have no effects on the job performance.
6. There is significant difference in serving years of the director of the general affairs.
7. Besides "work importance" and "work independency", various stratification aspects of job characteristics perception are remarkable related to various stratification aspects of job performance.

Keywords: Job characteristics, job performance, the director of the general affairs

目錄

摘要	I
目錄	III
表目錄	IV
圖目錄	V
第一章 緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	2
第三節 研究方法與流程	2
第四節 名詞釋義：	5
第五節 研究範圍與限制	6
第二章 文獻探討	8
第一節 國民小學總務行政工作內涵與相關研究	8
第二節 工作特性理論與相關研究	14
第三節 工作績效	21
第三章 研究設計與實施	30
第一節 研究架構	30
第二節 研究假設	31
第三節 研究對象與抽樣方法	32
第四節 研究設計	32
第五節 資料處理與分析	35
第四章 研究結果分析與討論	37
第一節 研究樣本個人背景特性分析	37
第二節 工作特性知覺與工作績效之現況分析	39
第三節 不同背景變項之總務主任工作特性知覺之差異情形	41
第四節 不同背景變項之總務主任工作績效之差異情形	46
第五節 工作特性知覺與工作績效之關係	50
第六節 研究結果分析與討論	51
第五章 結論與建議	58
第一節 主要研究發現	58
第二節 結論	60
第三節 建議	62
參考書目	65
附錄一	70
附錄二	74

表目錄

表 2-1-1 國內學者對總務工作的描述	9
表 2-2-1 工作特性與背景變項相關研究結果之彙整表	20
表 2-3-1 工作績效之定義	23
表 2-3-2 工作特性與工作績效相關研究	26
表 3-4-1 工作特性量表各層面問卷題號對照表	33
表 3-4-2 工作績效量表各層面問卷題號對照表	34
表 4-1-1 樣本基本特性表	38
表 4-2-1 整體工作特性知覺之描述統計	39
表 4-2-2 工作特性知覺各層面之描述統計摘要表	39
表 4-2-3 整體工作績效之描述統計	40
表 4-2-4 工作績效各層面之描述統計摘要表	40
表 4-3-1 性別對工作特性知覺各層面獨立樣本T檢定	41
表 4-3-2 婚姻狀況對工作特性知覺整體與各層面獨立樣本T檢定	42
表 4-3-3 教育程度對工作特性知覺整體與各層面獨立樣本T檢定	43
表 4-3-4 年齡對工作特性知覺整體與各層面單因子變異數分析	43
表 4-3-5 服務年資對工作特性知覺整體與各層面單因子變異數分析	44
表 4-3-6 兼任總務行政年資對工作特性知覺整體與各層面單因子變異數分析 ..	45
表 4-3-7 學校位置對工作特性知覺整體與各層面單因子變異數分析	45
表 4-3-8 學校規模對工作特性知覺整體與各層面單因子變異數分析	46
表 4-4-1 性別對整體工作績效與各層面獨立樣本T檢定	47
表 4-4-2 婚姻狀況對整體工作績效與各層面獨立樣本T檢定	47
表 4-4-3 教育程度對整體工作績效與各層面獨立樣本T檢定	48
表 4-4-4 年齡對整體工作績效與各層面單因子變異數分析	48
表 4-4-5 服務年資對整體工作績效與各層面單因子變異數分析	49
表 4-4-6 兼任總務行政年資對整體工作績效與各層面單因子變異數分析	49
表 4-4-7 學校位置對整體工作績效與各層面單因子變異數分析	50
表 4-4-8 年齡對整體工作績效與各層面單因子變異數分析	50
表 4-5-1 工作特性知覺與工作績效變項間之相關分析表 (Pearson 相關)	51
表 4-6-1 背景變項在整體工作特性知覺及其各層面之差異情形	54
表 4-6-2 假設 1 之驗證結果	56
表 4-6-3 背景變項在整體工作績效及其各層面之差異情形	57
表 4-6-4 假設 2 之驗證結果	55
表 4-6-5 工作特性知覺之各層面在整體工作績效及其各層面之相關情形	57
表 4-6-6 假設 3 之驗證結果	57

圖目錄

圖 1-3-1 研究流程圖	4
圖 2-2-1 工作特性模式	17
圖 3-1-1 研究架構圖	30

第一章 緒論

第一節 研究動機

學校教育中，老師除辛苦教學外，尚需依相關法令，兼任推動學校事務運作之行政職務。校園中提供師生優美校園、完善軟硬體設備及後勤支援的就是總務處的工作同仁。總務處在學校中扮演重要的角色，而負責領導指揮者，是由教師兼任行政職務的總務主任，總務主任可說是學校中的後勤部隊司令官，對學校的教育環境及行政成效影響甚鉅（譚宇隆，1999）。

學校除教師教學品質提升外，行政方面更應提供優質的環境及服務，行政人員的素質及能力是優質學校的充分條件。學校環境規劃及維護是總務工作的一環，所謂「工欲善其事，必先利其器」，一所學校若想要教師教學品質提升、學生學習成效良好，總務工作實是維繫之關鍵。（沈月芳，2008）。總務主任的工作性質與內容之繁瑣，實非自身經歷難以體會與瞭解（任晟蓀，2002）。研究者於民國 96 年 8 月 1 日接任國小總務主任一職，到職後深深體會到此工作之複雜性，舉凡財物採購、校舍修繕、財產管理、營養午餐、飲用水保養檢修、校園綠美化、工友管理等事項；臨時性工作尚有：替代役管理、短期促進就業與擴大就業人員任用管理、臨時交辦事項等。其中有安全顧慮的工作包括：消防系統檢修、午餐廚房鍋爐及天然氣的使用、校園各項建築物及設備；另外採購業務有涉法性的問題，稍有不慎可能官司纏身。從以上的探討可發現，國小總務主任工作內容之複雜與重要。想了解對於本縣總務主任對於總務工作之特性的感知狀況是如何，此為研究動機之一。

以現行國民小學編制而言，小型學校與大型學校其行政工作負荷幾乎無異（陳貞芳，1996）。目前，嘉義縣之國民小學，規模大小在十二班以下者，總務處並沒有組長的編制，以研究者為例，所服務的學校為六班規模之學校，學校位置為特偏，初任此職時，面對總務工作複雜且有涉法之疑慮、加上地處偏遠，研習新知、進行設備與物品採購，偶有感到人力不足、廠商不願配合、發包不順等情況，時常讓自己感到事倍功半，常在思考：是因為

沒有經驗還是能力不足或是學校環境條件導致？此乃本研究之動機之二。綜合上述研究動機，即針對嘉義縣國民小學總務主任對工作特性知覺與工作績效關係進行研究，冀望能為學校層級組織提供一些建議。

第二節 研究目的

檢視現行編制下的中小型國民小學的總務處，可說是人力編制不足：目前，嘉義縣之公立小學，規模大小在十二班以下者，總務處並沒有組長的編制，總務處所屬各組的職務多為教師兼任，且兼任之教師皆以教學工作為主，再加上有些學校流動率高，此時，總務主任必須扮演銜接的角色，甚至自己肩負起部分業務，其所造成的工作負荷，對總務主任而言確實也考驗著總務主任的工作績效。

因此本研究希望瞭解總務主任在面對工作時其感受到的工作特性，並探討其對工作績效之表現關係，希望藉此使這些教育導航者能在其工作職場上發揮其潛能並提昇其學校之行政效能。

綜合上述，本研究主要探討之目的分述如下：

- (一) 瞭解國民小學總務主任工作內容及角色。
- (二) 瞭解不同背景變項的國民小學總務主任其工作特性感受之差異。
- (三) 瞭解不同背景變項的國民小學總務主任其工作績效之差異。
- (四) 瞭解不同工作特性感受之國民小學總務主任，其工作績效之關係。
- (五) 根據研究結果，提出建議，供教育行政與學校行政相關人員，做為工作及研究之參考。

第三節 研究方法與流程

本研究之程序包含下面幾個步驟，分述如下：

一、確認研究主題與研究目的

在研究初期，先廣泛地閱讀有關教育文獻、蒐集感興趣主題，並藉由本身在國小擔任總務工作之經驗與指導教授深入討論，訂定研究主題與研究目的。

二、文獻探討

分類收集與研究主題有關之文獻資料，分別以關鍵字：總務主任、工作特性、工作績效等，蒐集文獻資料，加以閱讀、整理，以撰寫研究計畫。

三、建立研究架構與研究假設

透過閱讀及整理文獻並與指導教授討論，針對動機與目的建立研究架構與研究假設。

四、問卷設計

經由文獻探討過程中，確立各研究變項構面之理論基礎，並由構面之相關因素，採用合適之問卷；針對各題項內容考量總務主任之情境，參考他人問卷內容加以歸納統整編修，以建立初步問卷量表。

五、問卷發放與回收

於研究計畫經指導通過後，完成預試問卷後實施預試量表問卷調查，預試問卷回收後進行問卷信、效度分析後，刪修預試問卷內容題項以發展正式問卷量表，完成後進行正式問卷之發放與回收。

六、問卷資料分析與結果解釋

正式問卷量表回收之後，以統計軟體進行資料分析歸納，經與指導教授討論後，進行結果的統計分析與結果解釋。

七、結論與建議

在結果的統計分析與結果解釋後，進行結論與建議的撰寫。

八、完成研究報告

最後進行報告撰寫，完成研究報告。

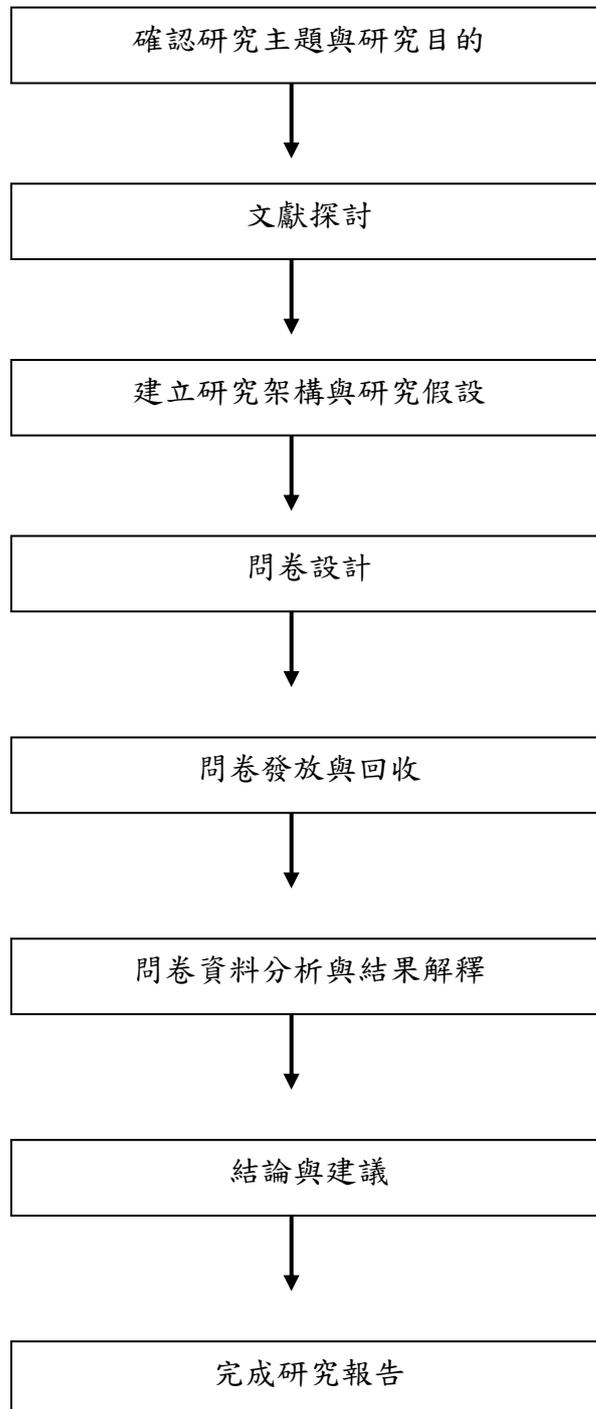


圖 1-3-1 研究流程圖

第四節 名詞釋義：

一、國民小學總務主任

本研究所稱之國民小學總務主任，係指目前服務於嘉義縣公立國民小學教師兼總務主任而言，不含私立、分班分校及附屬國民小學。

二、工作特性知覺

工作特性知覺 (job characteristics perception) 之工作特性 (job characteristics) 係指與工作有關的因素 (factors) 或屬性 (attributes)，其範疇包括對工作者本身的回饋及對工作構面的界定。

工作者對其目前工作環境的技能多樣性、工作完整性、工作重要性、工作自主性、工作回饋性、工作合作性的程度所作的一種主觀知覺 (Hackman 與 Oldham, 1975)。本研究所指的工作特性知覺，係依據研究對象目前服務於嘉義縣國民小學教師兼任總務主任，在研究者採用之「國民小學總務主任對工作特性知覺調查問卷」之填答得分情形，得分愈高代表工作特性知覺愈佳；反之，則愈不佳。以下是工作特性各層面之說明：

- (一) 技能多樣性：執行業務需要操作多種不同的設備流程及技術、能力之多樣表現。
- (二) 工作完整性：工作者所從事的工作，其完整程度及清楚知道自己努力結果的程度。
- (三) 工作重要性：工作對於他人生命或工作有多少實質影響力程度。
- (四) 工作自主性：工作人員可以決定自行的工作規劃及工作速度，選擇適用適合設備，工作先後程序，執行方式等。
- (五) 工作回饋性：工作者直接而清楚的知道自己表現好壞的資訊程度及其所得報酬程度。
- (六) 工作合作性：工作者在執行職務時需要和其他同事合作或協調才能達成工作任務的程度。

三、工作績效

包括一切與組織有關的行為，並可藉由個體對組織達成目標之貢獻情形加以衡量。本研究根據李炳賢（2005）取材自 Lee et al.（1999）對工作績效分別以工作效率、工作效能與工作品質三個構面實施檢測衡量，

第五節 研究範圍與限制

本研究以「嘉義縣國民小學總務主任對工作特性知覺與工作績效關係之研究」為研究主題，茲將本研究的研究範圍與限制說明如下：

一、研究範圍

本研究之範圍，依研究對象及研究內容兩方面加以說明：

（一）就研究對象而言

本研究以目前服務於嘉義縣公立國民小學教師兼總務主任為研究對象，不包含分班分校及附屬國民小學。

（二）就研究內容言

本研究係以國民小學總務主任為研究對象，以其工作特性知覺與工作績效為研究主題，所探討的變項如下：

1. 背景變項：包含個人屬性變項之性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、服務年資與兼任總務行政年資；學校環境變項之學校位置、學校規模等八個變項。
2. 工作特性知覺變項：包含技能多樣性、工作完整性、工作重要性、工作自主性、工作回饋性、工作合作性等層面。
3. 工作績效變項：包含工作效能、工作品質與工作效率等層面。

二、研究限制

茲將本研究之限制歸納說明如下：

（一）研究對象的限制

本研究因人力及時間的限制，研究樣本僅以嘉義縣國民小學總務主任為研究對

象，在研究結果之推論廣度上有一定的限制。

（二）研究方法的限制

本研究主要係以問卷調查方式進行資料蒐集及量化分析，並未以其他研究方式（如晤談法、參與觀察等質性研究）做多面向的資料蒐集；使用自陳量表作為測量工具，其能透過問卷調查填答的客觀陳述，了解總務工作情境實際現況以作為分析基礎，但本研究仍可能受限於調查的外在因素、填答者的主觀因素或受社會期待的效應等，使本研究結果有若干誤差存在。

（三）研究變項的限制

影響國民小學總務主任對工作特性知覺與工作績效之變項及因素甚多，本研究「工作特性知覺」僅從「技能多樣性」、「工作完整性」、「工作重要性」、「工作自主性」、「工作回饋性」、「工作合作性」等六個層面進行研究，「工作績效」僅從「工作效能」、「工作品質」與「工作效能」等三個面向進行研究，雖然都是很重要，但仍覺得有所遺漏。

第二章 文獻探討

本章旨在探討嘉義縣國民小學總務主任工作特性知覺、工作績效及其之間相互關係，為求觀念之明確清楚，故蒐集相關文獻加以討論，茲分述如下：

第一節 國民小學總務行政工作內涵與相關研究

一、國民小學學校行政組織

有關國民小學學校層級組織，依據中華民國九十五年二月三日新修正公佈的「國民教育法」（教育部，2006）第十條規定，「國民小學及國民中學，視規模大小，酌設教務處、訓導處、總務處或教導處、總務處，各置主任一人及職員若干人。主任由校長就專任教師中聘兼之，職員由校長遴用，均應報直轄市或縣（市）主管教育行政機關核備。」

依據中華民國九十三年七月二十六日新修正公佈的「國民教育法施行細則」（教育部，2004）第十七條對於國民小學學校之行政組織規定，處以下分組者，其分層負責明細表，由直轄市、縣（市）主管教育行政機關定之。茲將國民教育法施行細則第十七條內涵敘述之：

國民小學及國民中學之行政組織，除依本法（國民教育法）第十條、國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制標準及其他相關法令之規定外，得參照下列各款辦理：

第一款 國民小學行政組織：

（一）十二班以下者，設教導、總務二處及輔導室或輔導教師。教導處設教務、訓導二組，必要時得置資訊教師。

（二）十三班至二十四班者，設教務、訓導、總務三處及輔導室或輔導教師。教務處設教學、註冊、資訊三組；訓導處設訓育、體育、衛生三組；總務處設文書、事務二組。

（三）二十五班以上者，設教務、訓導、總務三處及輔導室。教務處設教學、註冊、設備、資訊四組；訓導處設訓育、生活教育、體育、衛生四組；總務處設文書、事務、出納三組；輔導室得設輔導、資料二組。

第九款 國民小學及國民中學各處、室掌理事項如下：

(一) 教務處：各學科課程編排、教學實施、學籍管理、成績考查、教學設備、資訊與網路設備、教具圖書資料供應及教學研究，並與輔導單位配合實施教育輔導等事項。

(二) 訓導處：學生民族精神教育、道德教育、生活教育、體育衛生保健、學生團體活動及生活管理，並與輔導單位配合實施生活輔導等事項。

(三) 總務處：學校文書、事務、出納等事項。

(四) 輔導室（輔導教師）：學生資料蒐集與分析、學生智力、性向、人格等測驗之實施，學生興趣成就與志願之調查、輔導及諮商之進行，並辦理親職教育等事項。

(五) 人事單位：人事管理事項。

(六) 主計單位：歲計、會計及統計等事項。設教導處者，其掌理事項包括前項教務處及訓導處業務。處以下分組者，其分層負責明細表，由直轄市、縣（市）主管教育行政機關定之。

總務處以下分組者，其分層負責明細表，由直轄市、縣（市）主管教育行政機關定之。由於各縣市標準不盡相同，目前研究者所服務之嘉義縣國民小學總務處人員十三班以上才有組長的編制，以總務處繁雜的工作，實在是非常沉重的負擔，因此總務主任在現行的行政組織下，其工作特性實值得進一步研究、探討。

二、國民小學總務行工作內容

行政院於中華民國四十六年頒布「事務管理規則」，民國九十四年七月一日廢止，改頒布「事務管理手冊」。行政院（2005）對「事務管理手冊」界定的範圍包括十三項，即 1. 文書管理 2. 檔案管理 3. 出納管理 4. 財產管理 5. 物品管理 6. 車輛管理 7. 辦公處所管理 8. 宿舍管理 9. 安全管理 10. 集會管理 11. 工友管理 12. 員工福利管理 13. 工作檢核。此十三項事務亦可以作為總務工作的範圍。

茲將國內學者對總務工作的描述整理如表 2-1-1：

表 2-1-1 國內學者對總務工作的描述

學者（年代）	對總務工作的敘述
謝文全（1985）	1. 典守學校印信。2. 辦理公文收發、撰擬、善校及登記。3. 辦理業務查詢及研考業務檢查。4. 擔任全校性會議紀錄。5. 記載學校大事。6. 管理公文（公報）及檔案。7. 印信資料文件及印刷用具之保管與調配。8. 其他有關文書事項。9.

	<p>辦理營繕工程及購置、定製或變賣財務事宜。10. 消耗品及零用品之保管。11. 員工實物請領及配發。12. 校產校具之整理、登記、修繕與保管。13. 公共場所及各項活動場佈置等事項。14. 水電之管理。15. 編製財產目錄及增減登記。16. 其他有關事務事項。17. 現金之出納、保管及登記。18. 代辦費支收支保管。19. 暫收、暫付及墊付款項之收支。20. 員工薪資請領發放及代收、收扣、代繳等事項。21. 編製現金結存表。22. 其他有關出納事項。23. 編製年度預算書表。24. 經常費及臨時費收支審核與請領報銷。25. 編製會計憑證及付款憑單。26. 登記會計簿籍及編造會計報告。27. 代收款、保管款及墊付預付等款項收支與管理。28. 會計統計報表之調製。29. 追加減預算科目調查與彙報。30. 辦理年度經臨費、決算書表與報告。31. 營繕工程購置變賣財物之監標及監驗。32. 員工薪津及各種補助費之核算。33. 核對現金結存表及財產帳。34. 有關會計、歲計、統計案件之核辦核會。35. 其他有關會計統計月報事項。</p>
蔡保田（1987）	<p>總務行政工作分為文書處理、檔案管理、事物管理、出納管理。文書處理包括處理原則、程序、公文格式、檔案管理；事物管理包括財產、物品、工友、房舍之管理；出納管理包括收支、報表等。</p>
吳清山（1992）	<p>總務行政工作分為文書管理、檔案處理、營繕工程、工友管理、財產管理、以及經費收支等事項，分別由文書組、事務組及出納組人員負責。在文書組方面，工作項目有典守學校印信、文書處理、文書稽催、檔案管理以及會議紀錄。事務組的工作實務有財產管理、物品管理、工友管理、及營繕工程。出納組的工作實務有收入、之初、保管、薪資支付、簿籍與報表。</p>
鄭彩鳳（1998）	<p>學校總務工作主要可分為文書管理、財產管理、出納管理、</p>

	營繕工程、校園規劃與公物維護等項。書中指出文書處理包括收發、簽辦、文稿擬辦、發文、歸檔等部分。財物管理包括學校園地、房屋、房屋 附著物、校具設備、及不易消耗之器材管理及登記經營養護增置減損等。出納管理包括收支款項、保管、簿籍報表等重點。營繕工程包括規劃設計、公開招標、施工監督及竣工驗收、校園規劃以及公物維護等。
張錦波（2002）	接待管理、集會管理、資產管理、車輛管理、物品管理、文書管理、公關管理、保安全管理、環境管理、福利管理等
張添洲（2003）	總務工作重點為依法採購，公開招標；支援教學，營造優質環境；加強美化綠化，營造良好教學環境。

資料來源：整理自沈月芳（2008），屏東縣國民小學總務主任對工作特性知覺與工作滿意關係之研究，頁 61-63

三、國民小學總務主任工作的特性

總務工作在學校組織中是屬非教學工作，民國八十四年八月九日公布，民國九十二年一月十五日增訂之教師法條文中，第十六條對於教師權利、第十七條對教師義務之條文規定，其內涵如下：

第十六條 教師接受聘任後，依有關法令及學校章則之規定，享有下列權利：

1. 對學校教學及行政事項提供興革意見。
2. 享有待遇、福利、退休、撫卹、資遣、保險等權益及保障。
3. 參加在職進修、研究及學術交流活動。
4. 參加教師組織，並參與其他依法令規定所舉辦之活動。
5. 對主管教育行政機關或學校有關其個人之措施，認為違法或不當致損害其權益者，得依法提出申訴。
6. 教師之教學及對學生之輔導依法令及學校章則享有專業自主。
7. 除法令另有規定者外，教師得拒絕參與教育行政機關或學校所指派與教學無關之工作或活動。
8. 其他依本法或其他法律應享之權利。

第十七條 教師除應遵守法令履行聘約外，並負有下列義務：

1. 遵守聘約規定，維護校譽。
2. 積極維護學生受教之權益。
3. 依有關法令及學校安排之課程，實施教學活動。
4. 輔導或管教學生，導引其適性發展，並培養其健全人格。
5. 從事與教學有關之研究、進修。
6. 嚴守職分，本於良知，發揚師道及專業精神。
7. 依有關法令參與學校學術、行政工作及社會教育活動。
8. 非依法律規定不得洩漏學生個人或其家庭資料。
9. 擔任導師。

10. 其他依本法或其他法律規定應盡之義務。前項第四款及第九款之辦法，由各校校務會議定之。

從上述教師法對於教師權利與義務規定中顯示，教師之權利與義務皆與教學環環相扣，除第十七條之七提及參與行政工作，但卻沒有指出明確的行政工作範圍，可見學校總務工作由教師兼任其適切性值得探究，總務主任工作實是教學以外之工作，其特殊性可想而知。因總務工作的性質以後勤、支援教學與服務師生為主。所以，總務主任的工作往往具有較高的複雜性與專業性（譚宇隆，1999）。

吳榮福（2002）整理分析相關文獻與親身之實際行政工作體驗，認為總務主任之行政工作具有如下的特性：

（一） 複雜性

學校行政工作雖有一定分工職掌，但甚多界定不明確，或因時代變遷所新增之事務，亦常因分工無門最後常常委由總務主任及總務處同仁加以處理。而總務主任以服務教學為目的，提供的服務層面相當廣闊、多元、細微，部份庶務工作不易明確劃分歸於何組所轄，導致庶務工作需由主任親自協調處理，致精疲力竭工作士氣低落，工作滿意度下降（吳榮福，民 91）。

（二） 專業性

隨著經濟發展、科技發達及學校建築與設備更新加速，總務工作越來越顯專業及重要（蔡英士，民 78）。總務主任必須經常參加在職進修，勤於蒐集各方資訊，充實各種新知及各類專業資訊知識，才能發揮總務主任的專業，符合學校真正的需求。

（三） 教育性

軟硬體設施方面，應從學生生活經驗角度考量，使學生能從實際事務中直接或取經驗，發揮良好的境教效果。再者，應考慮到學校建築的延展性及與當地社區結合的功能性，使學校兼具轉移社會風氣與改善社區民眾生活的角色。

（四）法律性

總務行政必須依法行事，若要避免因弊端造成違法失職，總務主任必須熟悉法規、且能嚴格遵守；然而守法、不違法僅是消極的態度，總務行政工作者應在法的規範下，主動思考、積極負責，此乃總務行政的最高標準。

總務主任為學校行政人員，依法令執行公務，一旦行政有所疏失，情節輕者可能遭受行政處分；情節重者，刑事責任則在所難免。

蔡保田（1991）指出總務工作係學校行政中最为繁雜之項目，總務工作人員常因無知或禁不起利誘而誤蹈法網。其項目有：貪汙；挪用公款或學生代辦費；工程採購、浮報、收回扣等；各種意外事故，亦可能因未事先防範，而負過失及民事賠償等責任。

吳清山（1996）則將總務工作較常遇到的刑事責任，分為四大項：（1）貪汙（2）瀆職（3）侵占罪（4）偽造、變造文書罪。

鄭彩鳳（1998）指出總務行政與法律之相關條文：

（1）賄賂：包括違背職務受賄或不違背職位受賄及準受賄罪，均觸犯刑法（121 條、122 條、123 條）。

（2）侵佔：包括普通侵佔、公務公益及業務上之侵佔罪，均觸犯刑法（335 條、336 條）。

（3）公務員圖利罪（刑法 131 條）。

（4）偽造盜用公印或公文罪（刑法 218 條）。

（5）廢弛職務釀成災害罪（刑法 130 條）。

蔡樹勳（2000）認為總務人員為學校行政人員依法執行公務，屬於刑法之公務員。因此，以公務員身份為犯罪構成要件的相關刑事責任，同樣適用於學校行政人員，如：普通賄賂罪（刑法 121 條）、違背職務之賄賂罪（刑法 122 條）、準賄賂罪（刑法 123 條）、違反徵收與扣留不當或剋扣罪（刑法 129 條）、廢弛職務釀成災害罪（刑法 130 條）、圖利罪（刑法 131 條）、非純粹瀆職罪（刑法 134 條）等。

（五）政治性

總務行政事務涉及預算為政治的一環，總務主任常站在第一線，處理事務較其他處室來得繁雜，接觸社區、商場社會情境，較其他處室來得深廣。

所以總務行政推動宜把握權能區分原則，實施權責合一、分層授權負責、專業分工合作的體制（黃忠民，2003）。

（六）經濟性

黃忠民（2003）認為：總務行政營繕採購等於是經濟活動的一部分，若對經濟學理論稍有涉獵，並在總務行政行事上，善加參考運用，可望減少不必要的行事遺憾，增進行政效率。

綜上所述，可知總務工作是學校為達成教育理想最基本、最重要的工作，對學校未來發展，具有規劃性及催化性，對學校教育工作具有執行性及檢核性，對其他處室單位之業務運作，具有支援性與服務性（蔡保田，1988）。任晟蓀（2002）認為總務工作猶如三軍之後勤單位，其施展之良窳，關係全校教學與行政工作之成敗，其性質與內容之繁瑣，實非自身經歷者所能體會與瞭解。從事總務工作常是噓聲多而掌聲少，為求更多的支持，從事總務工作者，有賴加強溝通與協調，才能使工作順利推展。就學校整體發展而言，總務具有執行與規劃的任務；就學校業務運作而言，總務處除對內支援教學與服務各處室外，對外必須與上級單位進行業務上的協調（劉淑娟，2000）。近來，政府全力推動電子化政府，也加速總務工作數位化，如：電子採購電子招標、財產管理系統等；消防管理制度的設立，總務主任又多了一項工作—防火管理人。因此，總務主任擔負著相當沉重之工作期待，因此其工作績效如何值得加以探討。

第二節 工作特性理論與相關研究

一、工作特性之意涵

工作特性（job characteristic）泛指所有與工作有關之因素（factors）或屬性（attributes），包括工作環境、待遇、工作技能需求、自主性等；Seashore

& Taber（1975）則認為工作特性所牽涉的範圍廣泛，舉凡工作本身的性質、工作環境、工作所得的薪資與福利、工作安全性、工作所提供的回饋、工作必備的技能、工作的自主性、工作的挑戰性、工作中學習新知與發展的機會、工作的人際關係及工作所能獲得的內在報酬（如滿足感、成就感、榮譽、自我實現等），皆屬於工作所具有的特性（賴俊哲，2004）。

二、工作特性概念的演進

工作特性的概念起源於Taylor(1930)的科學管理四原則，即工作專業化、系統化、簡單化、標準化，Taylor將這四項原則視為工作設計的原則(張潤書，1973)。到了1940年代後期，霍桑實驗發表之後，工業心理學漸受重視，學者開始將「人」的因素納入工作特性的討論；Herzberg與Kilbridge便在此時提出增加工作的重要性與挑戰性，可避免因工作單調重複而造成工作者的不滿。之後隨著心理學的發展，有關工作特性的理論陸續出現，但由於工作特性的範圍廣大，這些理論皆較不具系統化，直到1965年，Turner & Lawrence提出必要工作屬性理論(Theory of Requisite Task Attributes)，才真的展開有系統的工作特性之研究。

主要的工作特性理論與衡量與工作特性有關的研究很多，茲將較重要的理論介紹如下：

(一) 必要工作屬性理論 (Theory of Requisite Task Attributes)：

Turner & Lawrence (1965) 所提出。該理論認為，要使員工的工作具有激勵作用，則工作必須包含六項特性，分別為：

1. 自主性 (autonomy)
2. 變化性 (variety)
3. 責任 (responsibility)
4. 必要的互動 (required interaction)
5. 必要的知識與技能 (knowledge and skill required)
6. 隨意的互動 (optional interaction)

Turner & Lawrence(1965)其後發展出測量工作特性的工具，是為「任務屬性指數」(Requisite Task Attribute Index)，主要是用來測量工作特性與工作滿足及出席率間的關係。Turner & Lawrence根據此工具，以實地觀察及深入訪談的方式，對員工進行調查，發現此六種工作特性與員工的工作滿足及出席率呈正相關。

(二) 工作特性理論 (Theory of Characteristic)：

Hackman & Lawler (1971) 所提出。他們認為，要使員工由工作中得到內在的激勵，進而產生高度的工作滿意度以及良好的工作績效，必須合乎下列三項特性 (孫名毅，2004)：

1. 工作成果為自己本身所努力得來的。

2. 對個人而言，工作的成果是有意義的。
3. 工作應對工作者的工作表現有所回饋。

其主要以Turner & Lawrence (1965) 的研究為基礎，發展出六項工作特性，包括了四項核心構面：多樣性、自主性、完整性、回饋性等；以及兩項人際關係 構面：合作性、友誼性等；後者強調員工與他人及社會的互動對工作的影響。茲將六項工作特性的內容論述如下：

1. 多樣性 (Variety)：指工作者在工作上能使用不同技術與多種操作方式的程度。高度多樣性的工作，其工作者必須運用不同的技術與才能，以便將工作成功完成。此種特性，使高層次需求強烈的人，自覺工作具有較多的挑戰而充滿意義。
2. 自主性 (Autonomy)：指工作者在其工作上的獨立性、自主性的程度。工作自主性越高，會使工作者越對自己的工作負責。
3. 完整性 (Task Identity)：指工作者能做完一件完整的工作，而非一件工作 的一小部分，且能夠明白確認其努力結果之程度。完整性必須包含四項特點：
 - (1) 工作者有明顯的起點與終點。
 - (2) 工作有相當重要的轉變。
 - (3) 工作者能明顯的看見工作歷程的轉變。
 - (4) 工作者能明顯的看到工作的成果。
4. 回饋性 (Feedback)：指工作者能獲得其工作表現是否良好之相關訊息的程度。回饋的來源可能有下列三種：完成工作的本身、主管的意見、同事的反應等三方面。
5. 合作性 (Dealing with Opportunities)：指工作需與他人密切合作，以利工作執行的程度。
6. 友誼性 (Friendship Opportunities)：指與工作上的同事交友的機會及人際關係的程度。

Hackman & Lawler 認為，真正影響員工態度和行為，並非工作之客觀性質，而是他們的主觀經驗，而上述的六個構面都是根據工作者的主觀知覺而來。Hackman & Lawler的研究結果亦發現，一項工作是否具有內在激勵的作用，和上述四個核心構面（多樣性、自主性、完整性、回饋性）有關。具體而言，高層次的需求滿足者，從事四項核心工作構面較高的工作，會有較高的工作激勵與滿足，也能夠導致較高的工作績效。在此模式對工作特性之衡量上，Hackman與Lawler (1971) 以Turner & Lawrence 的RTA Index 為基礎，發展出工作特

性量表 (Job Characteristic Inventory; JCI)，用來測量多樣性、自主性、完整性、回饋性、合作性和交友機會等六項工作特性。

(三) 工作特性模式 (Job Characteristic Model; JCM)：

Hackman & Oldham (1975) 所提出。他們根據 Hackman & Lawler (1971) 的理論，將工作特性與個人對工作的反應之間的關係加以精簡與系統化，發展出工作特性模式。此模式主要以五項核心工作構面來分析這些工作特性對員工的工作動機、工作績效及滿意度的影響，是為目前最常被用來分析工作特性的基礎架構。在模式中，各種的工作特性會引發員工不同的心理感受，而這些感受又會影響員工的個人行為及工作表現。此外，上述這三者(工作特性、員工心理狀態與工作結果)又受到個人成長需求強度的影響如圖 2-2-1 所示：

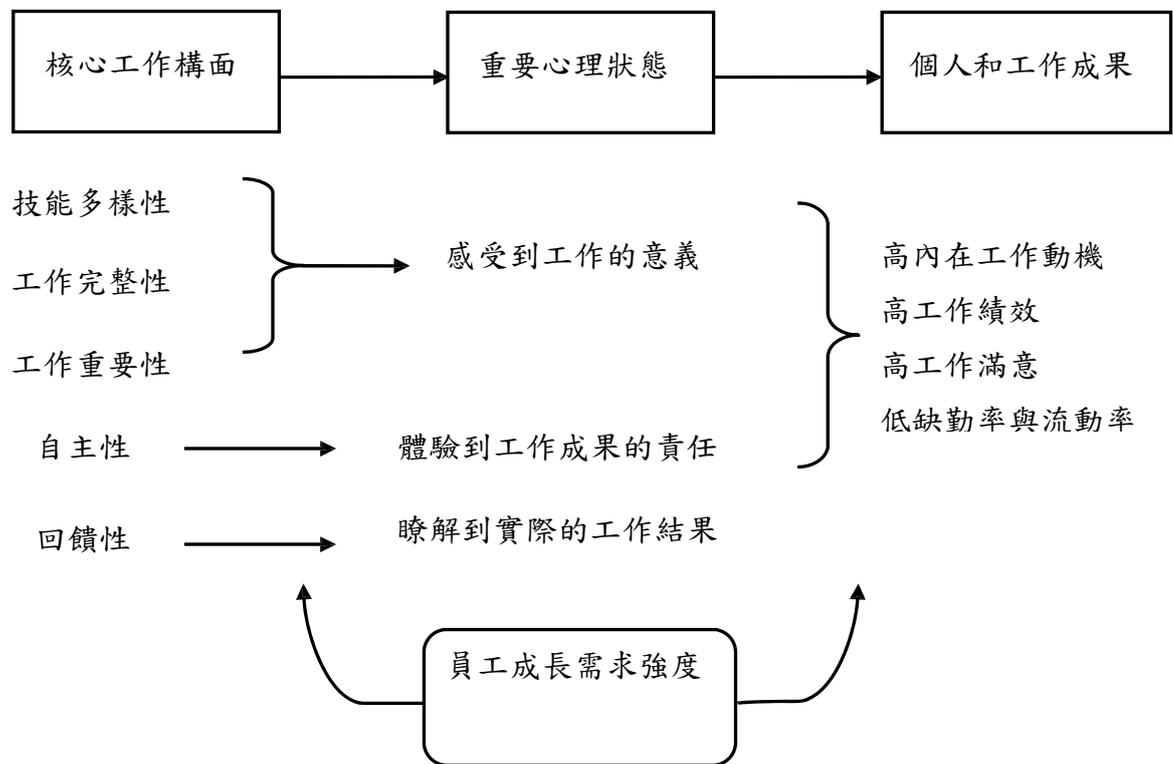


圖 2-2-1 工作特性模式

資料來源：Hackman, J. R. and G. R. Oldham (1975), Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of applied Psychology*, 60 (2) : 161

從圖 2-2-1 工作特性模式中發現，在這五個核心工作構面的激勵下，引發了三種重要的心理狀態，這些心理狀態也影響了個人和工作成果，而核心工作構面、重要心理狀態、以及個人和工作成果又受到員工成長需求強度的影響。Hackman & Oldham (1975) 根據這五個核心工作構面，進一步計算出激勵潛能分數 (Motivating Potential Score, MPS)，用以代表工作是否具有激勵工作者工作潛能的特性。MPS 的計算公式如下：

$$\text{MPS} = (\text{技能多樣性} + \text{工作完整性} + \text{工作重要性} \div 3) \times \text{自主性} \times \text{回饋性}$$

由上述MPS 計算公式中發現，工作特性中的自主性、回饋性有一項為零，MPS 分數將等於零，但技能變化性、工作完整性、以及工作重要性有任何一項為零，雖不致於使MPS分數為零，但MPS 分數會因而降低。由於MPS 來自於員工對其所屬工作上各種工作特性的認知，愈具有激勵潛能的工作，愈能促進工作者高內在動機、高工作滿足、高工作績效、以及低曠職率與流動率。具有激勵潛能的工作必須包含三種要素：(一) 至少具有一種影響工作體驗的工作特性；(二) 高的自主性；(三) 高的回饋性。

Robbins & Coulter 認為，如何在工作中激勵員工，是管理者最感興趣的事情之一，因此，管理者應該謹慎而周延地設計工作，反映出環境需求的變化，與組織技術、科技、能力的水準及員工偏好，以激勵員工充份發揮其潛力 (林孟彥譯，2006)。

Sims 等人提出工作特性三個重要性 (引自黃同圳等，1998)：(一) 工作特性會影響員工的工作滿意與工作績效；(二) 有關工作之研究都與工作本身的特性有相當程度的關係；(三) 工作特性對領導行為與工作滿足、工作績效的關係具有相當大的影響力。

從以上工作特性相關理論中發現，如何使員工的工作賦有意義、興趣與挑戰性，不僅關係到員工需要的滿足，亦影響到一組織及員工的績效，所以透過工作上激勵特性，可以滿足員工不同層次的需求，使員工從工作經驗中認知到工作的意義，進而激勵工作士氣、提昇生產力。

二、工作特性與工作績效相關研究部屬的工作績效無法僅藉由個人的努力和技能就可以決定，而是由個人加上其他因素如，人、資源、系統所決定的 (邱天欣譯，2002)。從 Fiedler 之權變模式中發現，影響領導行為與績效之關係的情境變項，至少有領導者與部屬關係、任務結構、以及職權等。因此，除了主管的領導行為會影響部屬的工作績效外，例如，工作內容、工作特性等員工無法控制範圍的情事，也會影響到其自身的

工作績效，所以當主管在面對各種不同的領導情境時，除了選擇適合於情境之領導行為外，亦應考量工作特性與工作績效之關係。

Hackman & Oldham (1976) 針對 7 個組織 62 種不同工作之 658 位員工所進行之研究，以工作特性為自變項，內在動機、整體滿足、成長滿足、曠職率、以及工作績效為依變項，研究結果發現，工作特性與上述其中五個依變項間存在顯著相關；具有高激勵潛能的工作，能使員工有優異之工作表現與工作結果。鄭臻妹 (2001) 針對 110 位台灣高科技產業員工所進行之研究，研究中相關分析結果，工作特性各構面與工作績效間呈顯著正相關，顯示工作中五種工作特性愈強時，員工工作績效也比較好。黃錦淑 (2002) 針對 106 位高科技研發人員所作的工作特性對工作績效關係研究，發現工作特性中的自主性對員工工作績效呈顯著正相關。另外，林弘祥 (2003) 也針對 122 位高科技產業專業人員進行研究，研究結果發現，工作特性之工作整體性、工作自主性、以及工作團隊對於工作績效是有顯著正相關。其他工作特性與工作績效相關研究，如表 2-3-2 所示。

工作豐富化與工作擴大化的研究發展目的，在於減少工作者的工作疏離 (alienation) 或工作厭煩 (boredom) 的問題，以期增加組織的生產力和組織目標的達成 (洪清香, 1979)。所以，從工作設計與員工管理面來提昇員工對工作與組織的向心，願意付出更多的心力，並表現出符合公司期望的行為，可以進而達成組織的任務與目標 (黃同圳等, 1998)。鄭桂芬 (1994) 認為，組織為解決員工疏離感、組織生產力問題，一般會採用工作設計或豐富化策略，而「工作特性模式」是分析工作設計最完全的方法。一般而言，此模式被普遍認為是激勵員工、提高工作績效最有效的應用技術之一 (中山大學企業管理學系, 2005)。綜合以上工作特性理論與工作績效相關研究，工作特性模式是目前廣為運用的工作特性分析架構之一，大部份的工作特性都可以藉由工作特性模式中的五個核心工作構面來形容。工作特性模式強調員工心理層面是連接工作特性的改變與工作結果間重要的影響因素，因此，良好的工作特性設計，必須帶給員工正面的心理激勵，才能提高員工的工作動機、工作滿足、以及工作績效 (黃英忠, 2001)。在工作特性模式中，MPS 除了可以用來衡量工作為員工帶來之激勵潛能程度外，也可以作為工作特性中五個工作核心構面的整體衡量，因此，本研究採用 Hackman & Oldham 的工作特性模式，進一步探討工作特性與工作績效間之關係。

三、背景變項與工作特性之相關研究

國內學者對工作特性所做的相關研究甚多，大多探討與工作滿足、工作績效、組織承諾等之間關係，茲將近年來有關個人背景與工作特性之相關研究彙整如表2-2-1：

表 2-2-1 工作特性與背景變項相關研究結果之彙整表

研究者 (年代)	背景變項 工作特性 構面	年 齡	婚 姻 狀 況	性 別	學 歷	服 務 年 資	兼 任 行 政 年 資	職 務	學 校 規 模	學 校 地 區
黃錦淑 (2002)	技能多樣性		+							
	任務完整性		+		+					
	工作重要性		+		+					
	工作自主性				+					
	工作回饋性			+	+	+				
孫憶芬 (2002)	工作挑戰性	-		+						
	工作完整性			+						
	工作回饋性	+	+			+		+		
	工作合作性							+		
	技能變化性			+						
劉怡孜 (2003)	工作自主性	+	+					+		
	工作意義性	+	+	+				+	+	
	工作回饋性	+								
	整體構面	+	+	+				+		
吳國正 (2003)	技能多樣性	+	+		+		+	+		
	工作完整性	+	+				+			
	工作重要性	+	+		+			+		
	工作自主性	+	+				+	+		
	工作回饋性	+	+		+		+	+		
	他人回饋性	+			+		+	+		
	工作合作性	+			+		+	+		
	整體工作知覺	+	+		+		+			
賴俊哲 (2004)	技能多樣性	+			+			+		
	工作合作性	+			+					
	工作自主性	+	+	+						
	工作重要性	+								
	技能多樣性	+			+					
	整體工作知覺 (中度)									

王傑明 (2004)	壓力負荷性	+			+			+		
連淑君 (2004)	技能多樣性									
	工作自主性	+								
	工作完整性									
	回饋性									
洪美雲 (2005)	工作重要性	+								
	工作特殊性							+		
	工作單調性					+		+		
	工作自主性							+		
	工作危險性							+		
	工作時間性		+			+		+		
	整體工作特性							+		
李芳儒 (2006)	技能多樣性		+							
	工作認同感			+						
	工作重要性									
	工作自主性			+						
	工作回饋性			+						
白占平 (2006)	整體工作特性			+				+		
	工作完整性		+							
	工作自主性	+								
	技能多樣性			+	+					

註：1. 「+」表兩面向之間有顯著正相關；「-」表兩面向之間有顯著負相關；

2. 背景變項之學校地區與學校規模之「學校」，泛指不同研究主題中的組織或公司而言。

資料來源：沈月芳(2008)。屏東縣國民小學總務主任對工作特性知覺與工作滿意關係之研究，頁25。

由上述相關研究可知，背景變項與工作特性有相關的面向，包括性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、服務年資、兼任行政年資、職務、學校地區與學校規模等，且研究顯示兩者之關係，不同學者研究結果不盡相同。可見背景變項對工作特性之影響極為複雜。因此，參酌相關研究影響工作特性的因素，做為本研究架構與問卷設計的依據，以探討國民小學總務主任工作特性的知覺差異情形。

第三節 工作績效

工作績效為組織行為研究中的重要議題，組織成員的工作績效與組織績效息息相

關，其工作績效的表現，也直接影響到組織績效的好壞。國民小學之義務教育攸關國家未來之發展。教育行政之訓導、教學之背後支援作業均賴總務行政勤務之運作始得以完成。因此，總務主任之工作績效將影響到學校之整體教育績效。以下就工作績效的定義、工作績效評量之目的及工作績效的衡量構面等分別進行探討。

一、工作績效的定義

張焱江（2003）認為所謂績效（Performance）係指針對特定目標其達成程度的一種衡量。在組織行為上，工作績效指的是個人或組織的效率（Efficiency）、效能（Effectiveness）與效力（Efficacy）三方面的綜合表現。由於許多學者基於不同之研究目的，因而對工作績效亦有不同的見解，以下就國內外學者對工作績效之定義分別加以探討。Campbel（1990）認為工作績效是：組織成員為達成組織所賦予之期望、規範或正式化的角色需求時所表現的行為。

Borman & Motowidlo（1993）將工作績效定義為：所有與組織目標有關的行為，並可藉由個人對於組織目標貢獻度的高低加以衡量。

Schermerhorn et al.（2000）認為工作績效是工作中的個人或團體所表現任務達成的質與量。Brouther（2002）則認為工作績效是：個人對其職務上的各項工作目標之達成程度，反映出員工於工作任務實現的程度，亦是員工實現需求的程度。陳旭播（2000）認為工作績效係指員工在工作上之表現，將對組織營運成果有所影響。洪暄喻（2000）指出工作績效可作為管理決策之基礎，亦是員工勞務報酬制度之核心，更可作為晉升或調整職位之依據。孫本初（2001）則認為工作績效是：個人工作貢獻之價值、工作之品質或數量；員工工作績效之好壞可由其工作之質與量，以及目標達成與否加以評斷。綜合上述各家學者的觀點，本研究將工作績效的定義為總務主任有能力在特定期間內，對其職務上的各項工作目標所完成的行為表現，而且這些行為是個人必須對其所屬學校之目標有所貢獻。

由於許多學者對工作績效有著不同的見解，茲將國內外部分學者對工作績效之定義整理如表 2-3-1：

表 2-3-1 工作績效之定義

學者 (年代)	對工作績效之定義
Katz & Kahn(1966)	<p>將工作績效分為兩個類型：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 角色內行為：係指體制或正式規範之行為，並依此加以評判工作績效 2. 角色外行為：非體制內規範之行為
Reddin(1970)	<p>係指員工對其職務上各項工作目標所達成之程度。</p>
Kane(1976)	<p>提出「顧客滿意」與「工作成效」兩構面。</p>
Dalton et al. (1980)	<p>將工作績效區分為：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 「硬性績效」：如生產量或銷售量之類的效能或效率。 2. 「軟性績效」：如上級滿意度、顧客滿意度及員工個人的工作投入知覺等。
Venkatraman(1986)	<p>工作績效可從下列三方面加以衡量：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 財務績效：達成企業經濟目標的程度。 2. 事業績效：為財務績效與作業績效之總合。 3. 組織效能：達成組織各種相互衝突之目標，以及各種關係人之目標滿足。
Katz & Kzhn(1987)	<p>提出「角色內行為」與「角色外行為」兩構面。</p>
Campbell(1990)	<p>組織成員為達成組織所賦予之期望、規定或正式化角色需求時所表現之行為。並將工作績效區分為工作特殊任務之熟練性與非工作特殊任務之熟練性兩個模式，而未將員工的角色行為加以明確區分。</p>
Lee, Lain and Chen (1999)	<p>從許多有關工作績效的評估文獻中，綜合出三個衡量構面，分別為效率、效能與品質</p>
Borma & Motowidlo(1993)	<p>包括一切與組織有關之行為，並可藉由個體對達</p>

	成組織目標之貢獻情形加以衡量。根據 Campbell(1990)的研究 架構，將工作績效區分為兩種： 1. 任務績效：員工工作上之結果，與組織所期望或指認 之任務相關，類似角色內之行為。 2. 脈絡績效：可視為員工自由心證的行為或表現，而非透過組織內部正式系統加以控制。
Lloyd & Leslie(1994)	工作績效為員工努力的淨效果，受員工的能力與角色知覺之影響。
Robbins(1998)	將工作績效的衡量分為人格特質、行為、工作活動、工作結果等項目。
Schermerhorn(2000)	個人或團體其在工作表現中達成任務的質與量。
洪暄喻(2000)	係為管理決策之基礎，亦是員工勞務報酬制度之核心，更可作為晉升或調整職位之依據。
陳旭播(2000)	指員工在工作上之表現，將對組織營運成果有所影響。
孫本初(2001)	個人工作貢獻之價值、工作之品質或數量；員工工作績效之好壞可由其工作之質與量以及目標達成與否加以評斷。

資料來源：黃楓旋（2004），轉換型領導、工作特性與工作績效相關性之研究，頁 29

二、工作績效評量之目的

基本上，績效的評量是一種控制的功能，具有檢驗的角色。Robbins（1986）認為，績效評估是為了達到以下幾個目的：

- （一）、協助一般的人事決定，例如將績效評量結果提供管理者做出升遷、調任、解僱等之重要決策。
- （二）、績效評量是發展甄選計畫有效性的指標。
- （三）、指出訓練及發展的需要。
- （四）、提供員工回饋，使員工知道組織如何評估他的表現。

(五)、訂立獎勵的基礎。

吳美蓮(2005)認為，員工的績效評估是建立在對員工的回饋系統，使員工瞭解自己過去的工作結果，並設定未來的績效目標；若管理者把評估結果和員工討論，這樣的回饋與溝通，經實證研究可以影響員工的工作績效與滿足。而對於個人或團體工作績效的客觀評價給予回饋，具有引導的作用及激勵的功能，並能引發其新的行為表現及激發其工作動機(張善智譯，2005)。所以，績效評估的功能除了應能結合組織目標推動績效管理制度外，對於員工工作的成果，應該建立績效回饋機制將員工工作成果即時回饋給員工，讓員工能夠獲得自己工作績效表現情形，加強或修正員工的態度與行為，以便調整改善其工作方式，並能增強工作特性中回饋性的激勵效果，激勵員工達成組織目標、提昇工作績效。

三、工作績效的衡量構面

Gatewood & Field (1998) 提到，績效衡量的項目主要分為四種類型，第一種就是生產性資料，例如產出數量或品質等；第二種是人力資源方面資料，例如員工的缺席及離職狀況等；第三種績效衡量項目是指訓練有效性，衡量的方式是利用測驗或模擬情境來評估接受訓練的員工績效是否有提昇；第四種是判斷性指標，這是利用主管或同儕對員工的績效表現提出判斷性的評估。Lee, Lain and Chen (1999) 從許多有關工作績效的評估文獻中，綜合出三個衡量構面，分別為效率、效能與品質。Tubre and Collins (2000) 歸納出工作績效的衡量方式，分為目標衡量 (Objective)、自我評估 (Self-rating)、上司評估 (Supervisor Rating) 以及同儕評估 (Peer Rating) 四種。Robbins (2003) 則將工作績效衡量項目分做三類，第一個項目是指「員工的工作成果」方面，評量重心是工作結果，而非工作方法；第二個項目是「員工的工作行為」方面，譬如幕僚人員、行政人員等比較不易用工作成果衡量，而比較適用員工工作行為的指標來評量；第三個項目是指「員工的特質」，這一類的指標包含「好的態度」、「有自信的」、「可依賴的」、「合作的」、「看起來很忙的」、「富有經驗的」等等。鐘起岱(1990)認為，政府生產力乃政府機關改善現況之意志，表現在公共服務行動的效率、效果與品質的全盤績效上。李炳賢(2005)針對汽車零件製造業上市、上櫃公司之員工，探討中階主管的人格特質、領導風格及情緒能力與工作績效之關係，將工作績效分成：「工作

效率」、「工作效能」、「工作品質」等三個構面。由以上所述可發現，績效評估的方式非常多，每一種又各有其優缺點，所以組織在選擇使用績效評估方式時，應該視組織目標及情況而選擇最適合組織的評量方式；本研究擬採用李炳賢（2005）取材自 Lee et al.（1999）對工作績效的分類，分別以工作效率、工作效能與工作品質三個構面實施檢測衡量，用以探討總務主任的工作績效，並使用自評的方式，也就是由總務主任自行評量其自身的工作績效，以作為分析之依據。

四、工作特性與工作績效之相關研究

部屬的工作績效無法僅藉由個人的努力和技能就可以決定，而是由個人加上其他因素如，人、資源、系統所決定的（邱天欣譯，2002）。從 Fiedler 之權變模式中發現，影響領導行為與績效之關係的情境變項，至少有領導者與部屬關係、任務結構、以及職權等。因此，除了主管的領導行為會影響部屬的工作績效外，例如，工作內容、工作特性等員工無法控制範圍的情事，也會影響到其自身的工作績效，所以當主管在面對各種不同的領導情境時，除了選擇適合於情境之領導行為外，亦應考量工作特性與工作績效之關係。

Hackman & Oldham（1976）發現：工作特性與上述其中五個依變項間存在顯著相關；具有高激勵潛能的工作，能使員工有優異之工作表現與工作結果。郭惠雅（2001）研究發現：工作特性各構面與工作績效間呈顯著正相關，顯示工作中五種工作特性愈強時，員工工作績效也比較好。黃錦淑（2002）發現工作特性中的自主性對員工工作績效呈顯著正相關。林弘祥（2003）發現工作特性之工作整體性、工作自主性、以及工作團隊對於工作績效是有顯著正相關。其他工作特性與工作績效相關研究，如表 2-3-2 所示：

表 2-3-2 工作特性與工作績效相關研究

研究者（年代）	研究主題	研究發現
廖曜生（1998）	彈性工時制度、個人屬性與工作特性、工作滿足、工作績效關係之研究—以國內電子業為例	工作績效與工作特性五個構面均高度顯著正相關。
鄭臻妹（2001）	內外控人格特質、工作特性及工作績效之分析研究—以台灣高科技產業員工為例	「技能多樣性」、「工作多樣性」、「工作重要性」、「自主性」及「回饋性」五種工作特性的交互作用都不會對員工工作績效產生顯著正向影響。其中只有「內外控人

		格」與「自主性」的交互作用對員工工作績效有顯著之負向影響。
郭惠雅 (2001)	從事行政業務人員的工作特性、工作態度與工作績效之關係研究	工作特性、工作滿足、組織承諾對工作績效有影響
黃錦淑 (2002)	研發人員的工作設計與工作績效關係之研究：兩種工作特性模式之應用	工作特性與工作績效之關係及影響除了任務重要性與脈絡績效無關外，其餘皆呈顯著相關，進一步分析發現工作的完整性與自主性愈高時，任務績效愈高；而工作回饋性則對脈絡績效的影響較大。
劉美華 (2002)	人格特質、組織文化、工作特性、學校支持與工作績效之關係研究	人格特質、組織文化、工作特性、學校支持及職位，對工作績效皆呈顯著相關。
李京燁 (2003)	人格特質與工作特性對工作績效影響之研究	工作愈具有技能多樣化完整性重要性回饋性則其工作績效愈高。
林弘祥 (2003)	工作設計與高科技專業人員工作績效之關係－社會技術系統觀點	工作特性之「工作整體性」、「工作自主性」、以及「工作團隊」對工作績效具有顯著正相關。
向麗英 (2004)	工作特性、個人創造力與個人工作績效之相關研究	工作自主性、工作完整性、作重要性、技能多樣性、工作回饋性，對個人工作績效具有顯著影響。
林寶生 (2004)	組織氣候、工作特性、內外控人格、自我效能與工作績效之關係研究	工作特性及各子構面與自我效能的關係為正相關、自我效能與工作績效的關係為正相關。
陳淑雀 (2004)	縣市政府社工人員的人格特質、工作特性、知識管理態度與工作績效關聯性之研究	工作特性知覺與工作績效具顯著相關。工作特性知覺正向影響工作績效。
黃惠瑩 (2004)	工作特性、工作負荷與工作任務對行政人員工作績效影響之研究	護專行政人員工作重要性愈高，工作績效愈佳。

黃楓璇 (2004)	轉換型領導、工作特性與工作績效相關性之研究	工作特性的構面中，除了「完整性」之外，工作特性中「技能多樣性」、「自主性」、「回饋性」、「合作友誼性」與工作績效皆呈顯著正相關。
賴佳瑩 (2005)	人力派遣人員工作特性認知、工作投入、工作價值觀與工作績效之關聯性研究	高的工作完整性與自主性，可提升派遣員工之工作績效
洪妙宜 (2006)	人格特質、工作特性、組織承諾與工作績效之關連性研究	企業非正式員工的工作特性與工作績效是有顯著相關。
胡梅莉 (2006)	工作特性在領導風格對工作績效影響的干擾效果	多樣性與回饋性工作特性在部門主管領導風格對員工工作績效影響中，具有顯著的干擾效果。
王文鈺 (2007)	領導型態、工作特性及組織承諾對工作績效關係之研究—以 C 造船廠為例	工作特性中，除了「機能多樣性」與工作績效中效率指標無顯著相關外，工作特性其它構面與工作績效中之效率指標、效能指標均呈現顯著正相關。
涂雅惠 (2007)	會計人員成就動機、工作特性、專業承諾與工作績效之關連性研究	工作特性之回饋性構面對工作績效之任務績效構面具有顯著正向影響；工作特性之技能變化性構面則對工作績效之任務績效構面具有顯著反向影響。
陳茗怡 (2007)	工作特性、激勵制度、目標承諾對工作績效之影響研究	工作特性對工作績效有顯著的正向影響關係，亦會透過目標承諾的部份中介效果來影響工作績效。
羅星堡 (2007)	員工領導型態、工作特性、工作滿足與工作績效相關性研究	工作特性的技能多樣化與工作績效的處理問題能力和工作成果表現無顯著影響外，其餘的工作自主性與工作重要性均對工作績效的處理問題能力和工作成果表現方面都有顯著的正向影響關係。
李志勝 (2008)	領導行為、工作特性與工作績效關係之研究—以南港軟體工業園區資訊業為例	工作特性構面中，除了工作完整性與工作績效間無顯著相關外，其他構面之技能多樣性、工作重要性、自主性、以及回饋性與工作績效間皆具有顯著正相關。

資料來源：本研究整理自全國博碩士資訊網

工作特性模式是目前廣為運用的工作特性分析架構之一，大部份的工作特性都可以藉由工作特性模式中的五個核心工作構面來形容。工作特性模式強調員工心理層面是連接工作特性的改變與工作結果間重要的影響因素，因此，良好的工作特性設計，必須帶給員工正面的心理激勵，才能提高員工的工作績效（黃英忠，2001）。在工作特性模式中，MPS 除了可以用來衡量工作為員工帶來之激勵潛能程度外，也可以作為工作特性中五個工作核心構面的整體衡量，因此，本研究採用 Hackman & Oldham 的工作特性模式，進一步探討工作特性與工作績效間之關係。

第三章 研究設計與實施

為探討國民小學總務主任工作特性知覺與工作績效之關係，本研究採取問卷調查法，針對嘉義縣國民小學總務主任進行調查研究。茲將本研究之研究架構、研究假設、研究對象與方法、研究設計以及資料處理，分別進行說明。

第一節 研究架構

本研究旨在探討總務主任工作特性知覺與工作績效關係之現況情形，並分析兩者之間的關係。是以根據研究動機與目的、待答問題、相關理論及文獻探討，歸納出研究架構如圖3-1-1所示。

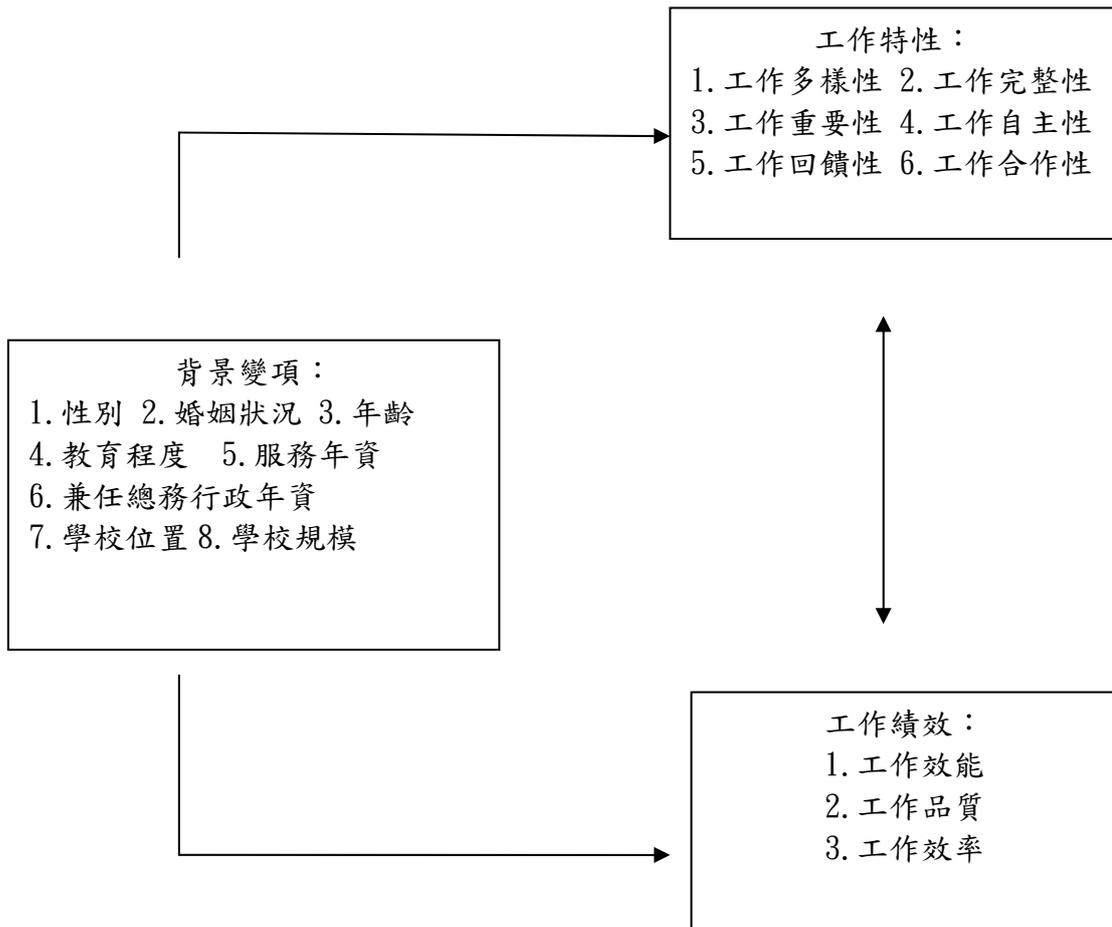


圖 3-1-1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

本研究架構以總務主任之個人屬性變項（性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、服務年資、兼任總務行政年資）及學校環境變項（學校位置、學校規模）等背景變項作為自變項，工作特性（多樣性、完整性、重要性、自主性、回饋性、合作性）知覺與工作績效（工作效能、工作品質、工作效率）為依變項，並以實證研究方式說明其之間的關係。

第二節 研究假設

根據研究目的與待答問題及相關的文獻分析，本研究提出下列假設：

假設1：不同背景變項的國民小學總務主任對工作特性知覺之各層面有顯著差異。

- 1-1：性別不同的總務主任，對工作特性知覺之各層面有顯著差異。
- 1-2：婚姻狀況不同的總務主任，對工作特性知覺之各層面有顯著差異。
- 1-3：年齡不同的總務主任，對工作特性知覺之各層面有顯著差異。
- 1-4：教育程度不同的總務主任，對工作特性知覺之各層面有顯著差異。
- 1-5：服務年資不同的總務主任，對工作特性知覺之各層面有顯著差異。
- 1-6：兼任總務行政年資不同的總務主任，對工作特性知覺之各層面有顯著差異。
- 1-7：學校位置不同的總務主任，對工作特性知覺之各層面有顯著差異。
- 1-8：學校規模不同的總務主任，對工作特性知覺之各層面有顯著差異。

假設 2：不同背景變項的國民小學總務主任在工作績效之各層面有顯著差異。

- 2-1：性別不同的總務主任，在工作滿意之各層面有顯著差異。
- 2-2：婚姻狀況不同的總務主任，在工作滿意之各層面有顯著差異。
- 2-3：年齡不同的總務主任，在工作滿意之各層面有顯著差異。
- 2-4：教育程度不同的總務主任，在工作滿意之各層面有顯著差異。
- 2-5：服務年資不同的總務主任，在工作滿意之各層面有顯著差異。
- 2-6：兼任總務工作年資長短不同的總務主任，在工作滿意之各層面有顯著差異。
- 2-7：學校位置不同的總務主任，在工作滿意之各層面有顯著差異。
- 2-8：學校規模不同的總務主任，在工作滿意之各層面有顯著差異。

- 假設 3：工作特性知覺之各層面與工作績效之各層面具有顯著相關。
- 3-1：工作特性知覺之技能變化性與工作績效之各層面具有顯著相關。
- 3-2：工作特性知覺之工作完整性與工作績效之各層面具有顯著相關。
- 3-3：工作特性知覺之工作重要性與工作績效之各層面具有顯著相關。
- 3-4：工作特性知覺之工作自主性與工作績效之各層面具有顯著相關。
- 3-5：工作特性知覺之工作回饋性與工作績效之各層面具有顯著相關。
- 3-6：工作特性知覺之工作合作性與工作績效之各層面具有顯著相關。
- 3-7：整體工作特性知覺與整體工作績效具有顯著相關。

第三節 研究對象與抽樣方法

本研究係依據中華民國九十七年嘉義縣教育局編印的「嘉義縣各級學校概況表」所列之嘉義縣 126 所公立國民小學為母群體，採全部普查之方式，實施行問卷調查。研究對象為母群體（population）編制內總務主任，總計 128 名。

第四節 研究設計

本研究主要採用問卷調查法，以問卷資料作為實證研究之依據，問卷設計採為結構式的封閉型問卷，以利受測者作答；問卷內容包括三部分，第一部分為個人基本資料；第二部分為工作特性量表；第三部分為工作績效量表。茲將各量表介紹如下：

一、個人基本資料

此部分包括了受測者的性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、服務年資、擔任總務行政年資、學校位置及學校規模等。

二、工作特性量表

（一）量表來源

本研究量表係採用沈月芳（2008）所編之「屏東縣國民小學總務主任對工作特性知覺量表」

（二）量表內容及計分方式

本量表共 36 題，包括技能多樣性、自主性、完整性、回饋性、合作性與友誼性

等六個構面。計分方式採李克特(Likert-scale)五點尺度為計分標準，依非常同意、同意、無意見、不同意、非常不同意，分別給予5、4、3、2、1分；此部分的問題中，無反向題，全部36題皆為正向題。各構面及題目分配如下：

表 3-4-1 工作特性量表各層面問卷題號對照表

層面	題號
技能多樣性	01. 我的工作需具備採購相關專業知識具有挑戰性。
	02. 我的工作需具備財管相關專業知識具有挑戰性。
	03. 我的工作經常需要支援其他處室的工作。
	04. 我的工作內容多樣且繁瑣。
	05. 我的工作項目常因政策改變或新增法令而增加。
	06. 我的工作需具備維護多項機器設備的能力。
工作完整性	08. 我的工作需要具備多方面的知識與技能。
	09. 我能依自己能力獨立完成各項工作。
	10. 我可以掌握十萬元以內補助款的辦理過程與結果。
	11. 我在工作從不受外部壓力影響，順利完成。
	12. 我的工作需要其他處室的協助處理才能完成。
工作重要性	13. 我的工作使我有身負重任的感覺。
	14. 我的工作若出了狀況（建築設備安全）會使得師生的生命安全受到影響。
	15. 工程或物品採購進度延宕，將使教師教學及學生學習受阻。
	16. 設備維護不當，對於學校整體運作將產生影響。
	17. 我經常感到總務工作在學校中是重要的。
工作自主性	18. 業務執行的方法、程序及設備之選擇使用可以自己決定。
	19. 我的工作進度可自己決定，完全不受外部壓力影響。
	20. 我在工作中有獨立思考與行動自主的機會。
	21. 我的工作大部分獲得校長的充分授權。
	22. 校園環境規劃及維護可以讓我充分應用創造力及判斷力。
	23. 我的工作容許我自主及自我裁量的事很多
工作回饋性	24. 我可以從工作中和同事建立友誼。
	25. 我的工作有適當的獎勵機制。
	26. 我在工作時常可知道校長對我表現的看法。
	27. 我從同事那裡可以知道自己表現的好壞。
	28. 我在工作時經常知道自己表現的好壞。
	29. 我的工作對於培養自己的專業知識能有所幫助。
工作合作性	30. 我知道自己的工作表現如何被評估。
	31. 我的工作需要同事的幫助與配合才能完成。
	32. 我的工作經常有機會幫助同事。
	33. 我的工作成效會影響到其他同事的工作表現。
	34. 上級機關（教育局）經常提供我工作所需要的資訊與協助。
	35. 當我執行職務遇到困難時，經常與其他處室主任研商解決對策。

	36. 我覺得總務工作是團隊合作的工作。
--	----------------------

資料來源：沈月芳(2008)。屏東縣國民小學總務主任對工作特性知覺與工作滿意關係之研究，頁183。

(三) 量表信度

本量表之信度，在沈月芳(2008)的分析結果中，測得信度值為0.89；而本研究預試，測得之信度為0.94，Nunnally (1978) 認為信度達0.7為良好，由上述可知該量表的信度相當穩定，顯示本量表可以使用。

三、工作績效量表

本量表採用李正鏞(2007)研究問卷中工作績效量表，修改問卷內容之工作單位部分敘述後使用之。

(二) 量表內容及計分方式

本量表共12題，包括工作效能、工作品質與工作效率等三個構面。計分方式採李克特(Likert-scale)五點尺度為計分標準，依非常同意、同意、無意見、不同意、非常不同意，分別給予5、4、3、2、1 分；此部分的問題中，無反向題，全部12題皆為正向題。各構面及題目分配如下：

表 3-4-2 工作績效量表各層面問卷題號對照表

構面	題號
工作效能	01. 我所完成的工作量會比主管所要求的高。
	04. 我的工作成果總是能夠達到主管所要求的目標。
	05. 我對總務工作常會提出特別或創新的具體建議。
	06. 我常能達到績效評核所訂的獎勵標準。
	09. 我的主管總是很滿意我的工作表現。
工作品質	07. 我不曾因個人的疏失而造成工作延誤。
	08. 我不曾因工作表現不佳遭受家長、主管或同事抱怨。
	10. 我能與同事合作無間，而且獲得同事們的肯定。
	11. 我在工作上能與同事建立及維持良好的友誼關係。

工作效率	02. 我對於承辦案件或公文，總能在規定期限內完成。
	03. 我負責承辦的工作，一定會事先規劃進度才進行。
	12. 我會遵照標準作業程序完成自己的工作。

資料來源：本研究修改李正鏞（2007）。管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效關係之研究—以嘉南地區縣市警察局為例，頁155。

本量表之信度，在李正鏞（2007）的分析結果中，測得信度值為0.8963；而本研究預試，測得之信度為0.893，Nunnally（1978）認為信度達0.7為良好，由上述可知該量表的信度相當穩定，顯示本量表可以使用。

第五節 資料處理與分析

本研究根據研究目的、研究假設之檢定需要，對於問卷回收後，首先進行整理，剔除無效問卷，剩下的有效問卷即進行編碼、建檔，並以SPSS for Window 12.0 版統計套裝軟體作為分析工具，進行資料分析與處理。

一、問卷填答方式

本問卷之計分方式，係根據受試者的實際知覺與感受之符合程度填答，除個人屬性及學校環境背景外，在「工作特性知覺」問卷部分，採Likert 式五點量表，從「非常不同意」到「非常同意」計分方式從1分到5分；在「工作績效」問卷部分，亦採Likert式 五點量表，從「非常不同意」、「不同意」、「部分同意」、到「同意」、「非常同意」，計分方式從1分到5分，最後計算各向度及總量表的得分，得分愈高表示情況愈好。

二、統計分析方法

（一）描述性統計分析（平均數與標準差）

描述性統計分析（Descriptive Statistics Analysis）針對本研究所調查之個人基本資料進行樣本分佈的次數分配、有效百分比分析，並求出工作特性知覺與工作績效等各研究變項之平均數與標準差，平均數愈高表示該屬性較為受訪者所重視，同意

度愈高，標準差愈小表示受訪者對於該問項有一致的看法，進而瞭解樣本特性及答題集中之趨勢。

(二) T檢定、單因子變異數分析

1. T 檢定

T 檢定 (T-test Analysis) 主要探討其在區間尺度變項上之差異情形，用以比較不同個人特徵在各變項或構面之差異性，即檢驗假設一之差異性假設。類別變項為兩群時，使用 T 檢定，T值愈大表示愈達顯著水準。本研究主要以個人特徵之性別、婚姻狀況與教育程度等變項進行 T 檢定，以瞭解對各研究變項是否有顯著差異存在。

2. 單因子變異數分析

單因子變異數分析(One-Way ANOVA)用以比較不同個人特徵在各變項或構面之差異性，當類別變項為三群以上(含三群)時，則使用變異數分析檢定，當 p值達到顯著水準(如*表 $p < 0.05$ 顯著差異、**表 $p < 0.01$ 非常顯著差異、***表 $p < 0.001$ 極顯著差異)表示其影響程度越高，若已達顯著差異，則再以Scheffe 多重比較檢定分析，以進一步了解各群組間差異的大小情形。本研究主要以個人特徵之年齡、服務年資、兼任總務行政年資、學校位置及學校規模等變項進行單因子變異數分析，以瞭解對各研究變項是否有顯著差異情形存在。

(三) 相關分析

相關分析 (Correlation Analysis) 是用來測量二個變項間的關係強度，其相關測度值應介於-1 和 +1 之間，越接近兩側分別屬於顯著負相關與顯著正相關。一般常用的相關分析方法有皮爾森 (Pearson) 積差相關、斯皮爾 (Spearman, sRho) 等級相關、肯特爾 (Kendall, sTau) 相關等，本研究採用皮爾森 (Pearson) 積差相關分析，作為衡量兩變項間的關聯程度的指標，即檢驗假設二之相關性假設。本研究主要探討工作特性知覺與工作績效等變項間有無顯著相關。

第四章 研究結果分析與討論

本章係根據問卷所蒐集到的資料將問卷數據資料輸入電腦，參照本研究的目的是待解答問題，以SPSS/PC for windows 12.0 中文版統計套裝軟體程式進行資料處理與分析，以瞭解嘉義縣國民小學總務主任背景變項、工作特性知覺、工作績效現況與其之間的關係。全章分成五節，第一節為研究樣本個人背景特性分析；第二節為工作特性知覺與工作績效之現況分析；第三節為探討不同背景變項之總務主任工作特性知覺之差異情形；第四節為探討不同背景變項之總務主任工作績效之差異情形。第五節為探討總務主任工作特性知覺與工作績效之關係；最後第六節依據研究目的所建構之研究假設與資料分析結果相互對照及驗證，彙整成本研究假設驗證及分析結果摘要。

第一節 研究樣本個人背景特性分析

本節首先就嘉義縣國民小學總務主任對本研究「縣國民小學總務主任對工作特性知覺與工作績效調查問卷」上填答結果，進行背景特性現況描述分析。

本研究問卷之發放係於嘉義縣九十七學年度第二學期總務主任研習時，針對全縣國民小學兼任總務主任工作之教師採全面普查之方式發放。共發出119份問卷，回收有效問卷89份，有效問卷率為74.8%。

國小總務主任個人基本資料項目包括：性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、服務年資、兼任總務行政年資、學校位置、學校規模等，茲將有效樣本的個人基本特性整理如表4-1-1所示，並依序將分析結果敘述如下：

一、性別：男性總務主任55人，佔61.8%，女性總務主任34人，佔38.2%，有效樣本中男性總務主任多於女性總務主任。

二、婚姻狀況：已婚總務主任79人，佔88.8%，未婚總務主任10人，佔11.2%。本研究調查對象以已婚者居多。

三、年齡：年齡分布以31-40 歲組的總務主任人數最多，計48人，佔53.9%，其次是41-50 歲組的總務主任，計有37人，佔41.6%，而30 歲（含）以下與51歲以上2組總務主任人數分別只有1人與3人合計佔4.5%為最少。

四、教育程度：大學有55人，佔61.8%，其餘教育程度皆為碩博士（含四十學分班），

計34人，佔38.2%。

五、服務年資：以服務15年以上最多，計48人，佔53.9%，其次為服務11-15年，計34人，佔38.2%，服務6-10年者有6人，佔6.7%，最少的是服務5年（含）以下，僅有1人，佔1.1%。

六、兼任總務行政年資：以2-3年者為最多，計33人，佔37.1%，其次為7年以上，計22人，佔24.7%，再其次為4-6年，計18人，佔20.2%，1年（含）以下者，計16人，佔18%。

七、學校位置：學校位於偏遠地區者為最多，計有43人，佔48.3%，其次是位於一般鄉鎮地區，計39人，佔43.8%，最少的是位於特偏地區，計7人，佔7.9%。

八、學校規模：學校規模在6班以下的最多，計56人，佔62.9%，其次是13-24班，計15人，佔16.9%與7-12班，計11人，佔12.4%，最少的是25-47班，計7人，佔7.9%。

表 4-1-1 樣本基本特性表

個人基本資料	類別	人數	百分比
性別	男	55	61.8
	女	34	38.2
婚姻狀況	已婚	79	88.8
	未婚	10	11.2
年齡	30歲（含）以下	1	1.1
	31-40歲	48	53.9
	41-50歲	37	41.6
	51歲以上	3	3.4
教育程度	大學	55	61.8
	碩博士（含四十學分班）	34	38.2
服務年資	5年（含）以下	1	1.1
	6-10年	6	6.7
	11-15年	34	38.2
	16年以上	48	53.9
兼任總務行政年資	1年（含）以下	16	18
	2-3年	33	37.1
	4-6年	18	20.2
	7年以上	22	24.7
學校位置	一般鄉鎮地區	39	43.8
	偏遠地區	43	48.3
	特偏地區	7	7.9

學校規模	6班（含）以下	56	62.9
	7-12班	11	12.4
	13-24班	15	16.9
	25-47班	7	7.9

資料來源：本研究整理

第二節 工作特性知覺與工作績效之現況分析

本研究將國小總務主任之工作特性知覺分為六個層面，分別是「技能多樣性」、「工作完整性」、「工作重要性」、「工作自主性」、「工作回饋性」與「工作合作性」，以下將對其進行描述性分析。

一、工作特性知覺之現況分析

（一）現況

表 4-2-1 整體工作特性知覺之描述統計

工作特性知覺層面	題數	人數	平均數	標準差
整體工作特性知覺	36	89	3.9560	0.37774

資料來源：本研究整理

表 4-2-2 工作特性知覺各層面之描述統計摘要表

工作特性知覺層面	題數	人數	平均數	標準差
技能多樣性	7	89	3.5112	0.68156
工作完整性	5	89	3.7608	0.47025
工作重要性	5	89	4.3740	0.45964
工作自主性	6	89	4.3348	0.68156
工作回饋性	7	89	3.8933	0.46142
工作合作性	6	89	3.8742	0.61303

資料來源：本研究整理

（二）分析

由表4-2-1統計結果可知，嘉義縣國民小學總務主任對整體工作特性知覺得分每題平均數為3.9560，顯示嘉義縣國民小學總務主任對整體工作特性知覺達中等

程度，介於部分同意程度與同意程度之間，但趨向於同意程度。

由表 4-2-2 統計結果可知，嘉義縣國民小學總務主任對工作特性知覺各層面得分平均數介於 3.5112~4.3740 之間，其中以「工作重要性」層面的工作特性知覺最佳，其平均數為 4.3740；其次為「工作自主性」層面，其平均數為 4.3348；「工作回饋性」層面，其平均數為 3.8933；「工作合作性」層面，其平均數為 3.8742；「工作完整性」層面，其平均數為 3.7608；「技能多樣性」層面，其平均數為 3.5112。

就單層面平均數而言，「工作重要性」、「工作自主性」二個層面皆達到同意程度以上，而「工作回饋性」、「工作合作性」、「工作完整性」及「技能多樣性」四個層面介於部分同意程度與同意程度之間。

二、工作績效之現況分析

(一) 現況

表 4-2-3 整體工作績效之描述統計

工作績效層面	題數	人數	平均數	標準差
整體工作績效	12	89	3.7818	.43836

資料來源：本研究整理

表 4-2-4 工作績效各層面之描述統計摘要表

工作績效層面	題數	人數	平均數	標準差
工作效能	5	89	3.6562	.45526
工作品質	4	89	3.8090	.56536
工作效率	3	89	3.9551	.46653

資料來源：本研究整理

(二) 分析

由表 4-2-3 統計結果可知，嘉義縣國民小學總務主任整體工作績效得分每題平均數為 3.7818，顯示嘉義縣國民小學總務主任整體工作績效達中等程度，介於部分同意程度與同意程度之間，但趨向於同意程度。

由表 4-2-4 統計結果可知，嘉義縣國民小學總務主任工作績效各層面得分平均數介於 3.6562~3.9551 之間，其中以「工作效率」層面的分數最高，其平均數為

3.9551；其次為「工作品質」層面，其平均數為3.8090；「工作效能」層面，其平均數為3.6562。三個層面皆介於部分同意程度與同意程度之間，換句話說，嘉義縣國民小學總務主任工作績效在本研究「工作績效」的三個層面同意度是屬於中等程度以上。

第三節不同背景變項之總務主任工作特性知覺之差異情形

一、性別

由表4-3-1結果可知，性別不同對於工作特性知覺各層面之間，除「工作自主性」外，均未達顯著水準，以整體工作特性知覺而言，並未因性別的不同而有差異。

表 4-3-1 性別對工作特性知覺各層面獨立樣本T檢定

工作特性知覺各層面	性別	個數	平均數	標準差	T 值	顯著性
技能多樣性	男	55	3.5000	.63667	-.197	.504
	女	34	3.5294	.75820	-.197	
工作完整性	男	55	3.7403	.48257	-.523	.667
	女	34	3.7941	.45474	-.530	
工作重要性	男	55	4.3273	.43092	-1.223	.348
	女	34	4.4496	.50001	-1.181	
工作自主性	男	55	4.3782	.40124	.998	.010*
	女	34	4.2647	.67280	.890	
工作回饋性	男	55	3.9424	.48983	1.283	.325
	女	34	3.8137	.40569	1.342	
工作合作性	男	55	3.8145	.62284	-1.169	.761
	女	34	3.9706	.59316	-1.183	
整體工作特性	男	55	3.9470	.35710	-.285	.783
	女	34	3.9706	.41410	-.275	

* $p < 0.05$ 資料來源：本研究整理

二、婚姻狀況

由表4-3-2結果可知，婚姻狀況不同對於工作特性知覺各層面，除「工作重要性」外，均未達顯著水準，表示除「工作重要性」層面外工作特性知覺並未因婚姻狀況的不同而

有差異。本研究中樣本已婚者在「工作重要性」層面之知覺與未婚者有顯著差異。婚姻狀況對整體工作特性知覺並無顯著差異。

表 4-3-2 婚姻狀況對工作特性知覺整體與各層面獨立樣本T檢定

工作特性知覺各層面	婚姻狀況	個數	平均數	標準差	T 值	顯著性
技能多樣性	已婚	79	3.5127	.66333	.055	.152
	未婚	10	3.5000	.85346	.045	
工作完整性	已婚	79	3.7685	.45939	.432	.356
	未婚	10	3.7000	.57321	.364	
工作重要性	已婚	79	4.3978	.42776	1.382	.015*
	未婚	10	4.1857	.66000	.990	
工作自主性	已婚	79	4.3544	.51336	.997	.274
	未婚	10	4.1800	.58462	.901	
工作回饋性	已婚	79	3.8924	.47294	-.049	.322
	未婚	10	3.9000	.37843	-.058	
工作合作性	已婚	79	3.8658	.61245	-.359	.686
	未婚	10	3.9400	.64670	-.344	
整體工作特性	已婚	79	3.9638	.35768	.545	.097
	未婚	10	3.8944	.53074	.402	

* $p < 0.05$ 資料來源：本研究整理

三、教育程度

由表4-3-3 結果可知，教育程度不同對於工作特性知覺整體與各層面之間均未達顯著水準，表示工作特性知覺並未因教育程度的不同而有差異。

表 4-3-3 教育程度對工作特性知覺整體與各層面獨立樣本T檢定

工作特性知覺各層面	教育程度	個數	平均數	標準差	T 值	顯著性
技能多樣性	大學	55	3.4758	.75999	-.622	.086
	碩博士	34	3.5686	.53673	-.674	
工作完整性	大學	55	3.7403	.50924	-.523	.199
	碩博士	34	3.7941	.40435	-.552	
工作重要性	大學	55	4.4104	.45012	.949	.498
	碩博士	34	4.3151	.47547	.937	
工作自主性	大學	55	4.3709	.56229	.829	.949
	碩博士	34	4.2765	.44861	.874	
工作回饋性	大學	55	4.0000	.45812	2.889	.585
	碩博士	34	3.7206	.41787	2.953	
工作合作性	大學	55	3.8545	.65484	-.382	.288
	碩博士	34	3.9059	.54658	-.399	
整體工作特性	大學	55	3.9732	.40200	.545	.762
	碩博士	34	3.9281	.33877	.568	

資料來源：本研究整理

四、年齡

由表4-3-4 結果可知，年齡不同對於工作特性知覺各層面除「技能多樣性」外，均未達顯著水準，表示除「技能多樣性」層面外工作特性知覺並未因年齡的不同而有差異。

表 4-3-4 年齡對工作特性知覺整體與各層面單因子變異數分析

工作特性知覺各層面	平均數			F 檢定	顯著性	Scheffe
	1. 31-40 歲	2. 41-50 歲	3. 51 歲以上			
	個數 49	個數 37	個數 3			
技能多樣性	3.3673	3.7387	3.0556	4.093	.020*	2>1

工作完整性	3.7172	3.8069	3.9048	.524	.594	
工作重要性	4.3761	4.3938	4.0952	.581	.561	
工作自主性	4.3551	4.3351	4.0000	.651	.524	
工作回饋性	3.8878	3.8964	3.9444	.022	.978	
工作合作性	3.8204	4.0000	3.2000	2.902	.060	
整體工作特性	3.9184	4.0248	3.7222	1.445	.241	

* $p < 0.05$ 資料來源：本研究整理

五、服務年資

由表4-3-5 結果可知，服務年資不同對於工作特性知覺各構面除「工作重要性」外，均未達顯著水準，表示除「工作重要性」構面外工作特性知覺並未因服務年資的不同而有差異。由表4-3-7 結果可知，本研究中樣本服務年資 11-15 年者在「工作重要性」構面之知覺得分大於服務年資 15 年者與服務年資 6-10 年者。

表 4-3-5 服務年資對工作特性知覺整體與各層面單因子變異數分析

工作特性知覺 各層面	平均數			F 檢定	顯著性	Scheffe
	1. 6-10 年	2. 11-15 年	3. 15 年以 上			
	個數 7	個數 34	個數 48			
技能多樣性	3.2381	3.4804	3.5729	.568	.638	
工作完整性	3.6122	3.7185	3.8125	.902	.444	
工作重要性	3.7347	4.4748	4.3958	6.893	.000**	2 > 1 3 > 1
工作自主性	4.0571	4.3412	4.3708	1.169	.326	
工作回饋性	3.7619	3.8775	3.9236	.281	.839	
工作合作性	3.6286	3.9529	3.8542	.625	.601	
整體工作特性	3.6627	3.9714	3.9878	2.381	.098	

** $p < 0.01$ 資料來源：本研究整理

六、兼任總務行政年資

由表4-3-6 分析結果可知，兼任總務行政年資不同對於整體工作特性知覺與「技能多樣性」及「工作合作性」二層面之間達顯著水準。除「技能多樣性」與「工作合作性」二構面外，其他四個構面未達顯著水準，表示工作特性知覺各構面中「技能多樣性」與「工作合作性」二構面在嘉義縣國小總務主任會因兼任總務行政年資而有差異；而其他四個構面則並未因兼任總務行政年資的不同而有差異。

由表 4-3-6 分析結果可知，「工作合作性」構面上兼任總務行政年資 7 年以上與兼任總務行政年資 1 年以下之總務主任有顯著差異。

表 4-3-6 兼任總務行政年資對工作特性知覺整體與各層面單因子變異數分析

工作特性知覺 各構面	平均數				F 檢定	顯著性	Scheffe
	1. 1 年	2. 1-3 年	3. 4-6 年	4. 7 年以上			
	個數 16	個數 33	個數 18	個數 22			
技能多樣性	3.1146	3.6263	3.4259	3.6970	2.941	.038*	無組間差異
工作完整性	3.5625	3.8139	3.6587	3.9091	2.185	.096	
工作重要性	4.2054	4.4026	4.3254	4.4935	1.339	.267	
工作自主性	4.3250	4.4121	4.3111	4.2455	.463	.709	
工作回饋性	3.8438	3.8030	3.8519	4.0985	2.052	.113	
工作合作性	3.5250	3.9212	3.7778	4.1364	3.573	.017*	4>1
整體工作特性	3.7604	3.9933	3.8889	4.0972	2.932	.038*	無組間差異

* $p < 0.05$ 資料來源：本研究整理

七、學校位置

由表4-3-7 結果可知，學校位置不同對於工作特性知覺各構面之間均未達顯著水準，表示工作特性知覺並未因學校位置的不同而有差異。

表 4-3-7 學校位置對工作特性知覺整體與各層面單因子變異數分析

工作特性知覺 各層面	平均數			F 檢定	顯著性
	1. 一般鄉鎮	2. 偏遠	3. 特殊偏遠		
	個數 39	個數 43	個數 7		
技能多樣性	3.6325	3.3876	3.5952	1.390	.255
工作完整性	3.8278	3.7243	3.6122	.873	.421
工作重要性	4.3443	4.3987	4.3878	.144	.867

工作自主性	4.3436	4.2744	4.6571	1.657	.197
工作回饋性	3.8718	3.8527	4.2619	2.527	.086
工作合作性	3.8564	3.8698	4.0000	.162	.851
整體工作特性	3.9786	3.9173	4.0675	.595	.554

資料來源：本研究整理

八、學校規模

由表4-3-8 結果可知，學校規模不同對於整體工作特性知覺與各層面之間，除「技能多樣性」層面外，均未達顯著水準，表示工作特性知覺並未因學校規模的不同而有差異。

表 4-3-8 學校規模對工作特性知覺整體與各層面單因子變異數分析

工作特性知覺 各層面	平均數				F 檢定	顯著性	Scheffe
	1. 6 班以 下	2. 7-12 班	3. 13-24 班	4. 25-47 班以 上			
	個數 56	個數 11	個數 15	個數 7			
技能多樣性	3.4315	3.5152	3.9444	3.2143	2.894	.040*	無組間差異
工作完整性	3.7143	3.8442	3.8000	3.9184	.586	.626	
工作重要性	4.4005	4.3506	4.3619	4.2245	.314	.815	
工作自主性	4.3714	4.1091	4.4133	4.2286	.990	.402	
工作回饋性	3.9375	3.8333	3.8000	3.8333	.468	.705	
工作合作性	3.9000	3.6182	4.0267	3.7429	1.092	.357	
整體工作特性	3.9549	3.8914	4.0500	3.8651	.544	.654	

* $p < 0.05$ 資料來源：本研究整理

第四節 不同背景變項之總務主任工作績效之差異情形

一、性別

由表4-4-1 結果可知，性別不同對於整體工作績效與各層面之間，均未達顯著水準，表示工作績效並未因性別的不同而有差異。

表 4-4-1 性別對整體工作績效與各層面獨立樣本T檢定

工作績效各層面	性別	個數	平均數	標準差	T 值	顯著性
工作效能	男	55	3.6509	.49773	-.138	.397
	女	34	3.6647	.38367	-.147	
工作品質	男	55	3.8000	.54092	-.190	.662
	女	34	3.8235	.61092	-.184	
工作效率	男	55	3.9152	.51407	-1.027	.066
	女	34	4.0196	.37552	-1.104	
整體工作績效	男	55	3.7667	.46823	-.413	.227
	女	34	3.8064	.39072	-.431	

資料來源：本研究整理

二、婚姻狀況

由表4-4-2 結果可知，婚姻狀況不同對於整體工作績效與各層面，均未達顯著水準，表示工作績效並未因婚姻狀況的不同而有差異。

表 4-4-2 婚姻狀況對整體工作績效與各層面獨立樣本T檢定

工作績效各層面	婚姻狀況	個數	平均數	標準差	T 值	顯著性
工作效能	已婚	79	3.6608	.46997	.265	.391
	未婚	10	3.6200	.33267	.346	
工作品質	已婚	79	3.8196	.59369	.496	.056
	未婚	10	3.7250	.24861	.917	
工作效率	已婚	79	3.9367	.48356	-1.043	.272
	未婚	10	4.1000	.27442	-1.594	
整體工作績效	已婚	79	3.7827	.46137	.052	.064
	未婚	10	3.7750	.18447	.099	

資料來源：本研究整理

三、教育程度

由表4-4-3 結果可知，教育程度不同對於整體工作績效與各層面之間均未達顯著水準，表示工作績效並未因教育程度的不同而有差異。

表 4-4-3 教育程度對整體工作績效與各層面獨立樣本T檢定

工作績效各層面	教育程度	個數	平均數	標準差	T 值	顯著性
工作效能	大學	55	3.6291	.48292	-.712	.399
	碩博士	34	3.7000	.40973	-.740	
工作品質	大學	55	3.8182	.56816	.194	.400
	碩博士	34	3.7941	.56899	.194	
工作效率	大學	55	3.9879	.51305	.843	.365
	碩博士	34	3.9020	.38076	.903	
整體工作績效	大學	55	3.7818	.45882	.000	.432
	碩博士	34	3.7819	.40980	.000	

資料來源：本研究整理

四、年齡

由表4-4-4 結果可知，年齡不同對於整體工作績效與各層面之間均未達顯著水準，表示工作績效並未因年齡的不同而有差異。

表 4-4-4 年齡對整體工作績效與各層面單因子變異數分析

工作績效各層面	平均數			F 檢定	顯著性
	1. 31-40 歲	2. 41-50 歲	3. 51 歲以上		
	個數 49	個數 37	個數 3		
工作效能	3.6122	3.7135	3.6667	.517	.598
工作品質	3.7806	3.8378	3.9167	.161	.851
工作效率	3.9116	4.0090	4.0000	.469	.628
整體工作績效	3.7432	3.8288	3.8333	.418	.660

資料來源：本研究整理

五、服務年資

由表4-4-5 結果可知，服務年資不同對於整體工作績效與各層面之間均未達顯著水準，表示工作績效並未因服務年資的不同而有差異。

表 4-4-5 服務年資對整體工作績效與各層面單因子變異數分析

工作績效各層面	平均數			F 檢定	顯著性
	1.6-10 年	2.11-15 年	3.15 年以上		
	個數 7	個數 34	個數 48		
工作效能	3.6286	3.5824	3.7125	.824	.442
工作品質	3.6429	3.7426	3.8802	.915	.404
工作效率	3.9048	3.8725	4.0208	1.051	.354
整體工作績效	3.7024	3.7083	3.8455	1.101	.337

資料來源：本研究整理

六、兼任總務行政年資

由表4-4-6 分析結果可知，兼任總務行政年資不同對於整體工作績效與「工作效能」層面達顯著水準，表示整體工作績效與「工作效能」層面在嘉義縣國小總務主任會因兼任總務行政年資而有差異；擔任「7 年以上」組工作績效同意度明顯優於擔任「1 年以下」組。

表 4-4-6 兼任總務行政年資對整體工作績效與各層面單因子變異數分析

工作績效各層面	平均數				F 檢定	顯著性	Scheffe
	1. 1 年	2. 1-3 年	3. 4-6 年	4. 7 年以上			
	個數 16	個數 33	個數 18	個數 22			
工作效能	3.4000	3.6121	3.7000	3.8727	3.847	.012*	4 > 1
工作品質	3.4844	3.8485	3.9306	3.8864	2.327	.080	
工作效率	3.7708	3.9091	4.0926	4.0455	1.781	.157	
整體工作績效	3.5208	3.7652	3.8750	3.9205	3.122	.030*	4 > 1

* $p < 0.05$ 資料來源：本研究整理

七、學校位置

由表4-4-7 結果可知，學校位置不同對於整體工作績效未達顯著水準，表示本研究樣本工作績效並未因學校位置的不同而有差異。但「工作效率」層面上，學校位置在一般地區與偏遠地區的總務主任優於特偏地區的總務主任。

表 4-4-7 學校位置對整體工作績效與各層面單因子變異數分析

工作績效各層面	平均數			F 檢定	顯著性	Scheffe 法分析
	1.	2.	3.			
	一般鄉鎮	偏遠	特殊偏遠			
	個數 39	個數 43	個數 7			
工作效能	3.7282	3.6326	3.4000	1.680	.192	
工作品質	3.9167	3.7384	3.6429	1.356	.263	
工作效率	4.0000	4.0000	3.4286	5.312	.007*	1>3 2>3
整體工作績效	3.8590	3.7597	3.4881	2.296	.107	

* $p < 0.05$ 資料來源：本研究整理

八、學校規模

由表4-4-8 結果可知，學校規模不同對於整體工作績效與各層面之間均未達顯著水準，表示工作績效並未因學校規模的不同而有差異。

表 4-4-8 學校規模對整體工作績效與各層面單因子變異數分析

工作績效各層面	平均數				F 檢定	顯著性
	1.	2.	3.	4.		
	6 班以下	7-12 班	13-24 班	25-47 班以上		
	個數 56	個數 11	個數 15	個數 7		
工作效能	3.6286	3.5818	3.7600	3.7714	.568	.638
工作品質	3.7902	3.8636	3.8667	3.7500	.128	.943
工作效率	3.9524	3.9697	3.9778	3.9048	.042	.989
整體工作績效	3.7634	3.7727	3.8500	3.7976	.154	.927

資料來源：本研究整理

第五節 工作特性知覺與工作績效之關係

由表4-5-1分析結果發現，工作特性中技能多樣性、工作完整性、工作自主性、工作回饋性與工作合作性各層面與工作績效間均呈現正相關，工作特性層面中除了工作重要性與工作績效各層面間未達顯著相關外，其他層面與工作績效間的關聯性皆達到統計上顯著正相關；經由相關分析，表示樣本知覺其工作特性愈具有技能多樣性、工作完整性、工作自主性、工作回饋性與工作合作性等工作特性時，其工作績效愈好。經由樣本對於工作特性中認知具有激勵潛能工作程度，亦即藉由激勵潛能分數（MPS）公式： $MPS = (\text{技能}$

多樣性+工作完整性+工作重要性) ÷3x工作自主性x工作回饋性，計算出受試者的 MPS 分數後與工作績效間進行相關分析，結果發現，MPS 與工作績效各構面間之相關係數r 值為0.567、0.496與0.616，呈顯著正相關，表示工作上若具有激勵員工工作潛能的特性時，也就是MPS分數愈高，員工工作績效愈好。此結果與「激勵潛能分數」之理論驗證符合。

表 4-5-1 工作特性知覺與工作績效變項間之相關分析表 (Pearson 相關)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 技能多樣性	1									
2 工作完整性	.618(**) .000	1								
3 工作重要性	.173 .105	.225(*) .034	1							
4 工作自主性	.373(**) .000	.353(**) .001	.491(**) .000	1						
5 工作回饋性	.341(**) .001	.472(**) .000	.314(**) .003	.491(**) .000	1					
6 工作合作性	.617(**) .000	.461(**) .000	.368(**) .000	.398(**) .000	.446(**) .000	1				
7 工作效能	.547(**) .000	.656(**) .000	.130 .226	.255(*) .016	.474(**) .000	.501(**) .000	1			
8 工作品質	.583(**) .000	.499(**) .000	.141 .189	.349(**) .001	.340(**) .001	.481(**) .000	.658(**) .000	1		
9 工作效率	.369(**) .000	.520(**) .000	.102 .342	.190 .074	.335(**) .001	.377(**) .000	.740(**) .000	.621(**) .000	1	
10Mps	.616(**) .000	.675(**) .000	.529(**) .000	.784(**) .616	.842(**) .675	.608(**) .529	.567(**) .784	.496(**) .842	.616(**) .608	1

註：*表p<0.05，** 表p<0.01 資料來源：本研究整理

第六節 研究結果分析與討論

依據研究假設與資料分析結果相互對照及驗證，將本研究假設驗證及分析結果摘要說明如下：

(一) 假設1之驗證：

假設1：不同背景變項的國民小學總務主任對工作特性知覺之各層面有顯著差異。

依據表 4-6-1 分析結果，可以歸納出下列八點：

1. 性別在「工作自主性」層面，男性對工作特性之知覺同意度顯著優於女性。對整體工作特性知覺的研究結果而言，則未達顯著差異。

在工作特性知覺各層面上，男性在「工作自主性」上的工作特性知覺同意度顯著優於女性。探究其可能原因是因為總務工作中如營繕工程、財務採購、建物及設備修繕、消防管理、校園無障礙設施勘驗等，牽涉較多教學以外的專業知能，而此方面的專業知能對男性總務主任來說，其敏感度及理解力可能較女性總務主任高，因此在短時間即能適應新的事務。綜上所述，本研究假設 1-1「性別不同的國民小學總務主任對工作特性知覺之各層面有顯著差異」未獲得支持。

2. 婚姻狀況在「工作重要性」層面，已婚者對工作特性知覺同意度顯著高於未婚者。對整體工作特性知覺的研究結果而言，則未達顯著差異。

在工作特性知覺各層面上，已婚者在「工作重要性」上的工作特性知覺與未婚者有顯著差異。探究其可能原因為已婚者對於家庭的事務較有概念，而學校如同一個家庭一般，日常物品的採購、家庭開支及電器設備的維護等，樣樣都需精打細算，因此已婚者較能深入總務工作之核心。綜上所述，本研究假設 1-2「婚姻狀況不同的國民小學總務主任對工作特性知覺之各層面有顯著差異」未獲得支持。

3. 年齡在工作特性知覺各層面之「技能多樣性」上，41-50 歲組在「技能多樣性」上的工作特性知覺同意度顯著優於 30 歲以下組。探究其可能原因為總務工作常有新增事務、法規需學習，41-50 歲組其人生歷驗較多，故 41-50 歲組在「技能多樣性」上的工作特性知覺同意度顯著優於 30 歲以下組。但就整體而言，年齡對於整體工作特性知覺的研究結果而言，未達顯著差異。

綜上所述，本研究假設 1-3「年齡不同的國民小學總務主任對工作特性知覺之各層面有顯著差異」未獲得支持。

4. 教育程度在工作特性知覺各層面均沒有顯著差異，碩博士畢業者在工作特性知覺各層面同意度與大學畢業者並無顯著差異。

在工作特性知覺各層面上，碩博士畢業者與大學畢業者無顯著差異。探究其可能原因為總務工作目前碩博士與大學之養成教育，對於其在工作特性知覺的感知程度並無造成影響。

綜上所述，本研究假設 1-4「教育程度不同的國民小學總務主任對工作特性知覺之各層

面有顯著差異」並未獲得支持。

5. 服務年資在工作特性知覺之「工作重要性」構面有顯著差異，組間差異為服務年資 6-10 年組同意度優於 5 年以下組、11-15 年優於 5 年以下組。探究其可能原因應該是服務年資較長者，其對於總務工作的重要性體認，比服務年資較短者多之緣故。

對整體工作特性知覺的研究結果而言，服務年資對於整體工作特性知覺未達顯著差異。

綜上所述，本研究假設 1-5「服務年資不同的國民小學總務主任對工作特性知覺之各層面有顯著差異」未獲得支持。

6. 兼任總務行政年資在工作特性知覺之「技能多樣性」與「工作合作性」有顯著差異。在「技能多樣性」構面上達顯著水準但無組間差異；在「工作合作性」構面上兼任總務行政年資 7 年以上組同意度優於 1 年以下組。

對整體工作特性知覺的研究結果而言，兼任總務行政年資「7 年以上」組同意度優於「1 年以下」組。

兼任總務行政年資在工作特性知覺之「技能多樣性」與「工作合作性」二構面達顯著水準，探究其原因應該是總務工作特性含括營繕工程、財務採購、建物及設備修繕、消防管理、校園無障礙設施勘驗等，而欲達成工作任務與其他處室同仁之合作的必要性，總務行政年資較長者因為接觸總務工作時間較長，而感知程度優於年資較短者。

綜上所述，本研究假設 1-6「兼任總務行政年資不同的國民小學總務主任對工作特性知覺之各層面有顯著差異」獲得支持。

7. 學校位置在對整體工作特性知覺與各層面均無顯著差異。

探究其可能原因為總務工作內容、規範在同一縣市是相同的，在一般鄉鎮地區與偏遠地區、特偏地區工作特性皆相同。

綜上所述，本研究假設 1-7「學校位置不同的國民小學總務主任對工作特性知覺之各層面有顯著差異」未獲得支持。

8. 學校規模在工作特性知覺之「技能多樣性」達顯著水準但無組間差異。

對整體工作特性知覺的研究結果而言，服務年資對於整體工作特性知覺未達顯著差異。探究其可能原因為無論學校規模大小，總務主任的工作內容都一樣而工作量雖可能有異，但是 24 班規模以上的學校總務處設有事務組長之編制，所以在整體工作特性知覺的感知表現無顯著差異。

綜上所述，本研究假設 1-8「學校規模不同的國民小學總務主任對工作特性知覺之各層

面有顯著差異」未獲得支持。

表 4-6-1 背景變項在整體工作特性知覺及其各層面之差異情形

		整體 工作 特性	技能 多樣 性	工作 完整 性	工作 重要 性	工作 自主 性	工作 回饋 性	工作 合作 性
性別	1. 男 2. 女	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	1>2* 達顯著 水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準
婚姻狀況	1. 已婚 2. 未婚	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	1>2* 達顯著 水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準
年齡	1. 30歲以下 2. 31-40歲 3. 41-50歲 4. 51歲以上	未達顯 著水準	2>1* 達顯著 水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準
教育程度	1. 高中職(含專 科) 2. 大學 3. 碩博士 4. 其他	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準
服務年資	1. 5年(含)以 下 2. 6-10年 3. 11-15年 4. 15年以上	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	2>1* 3>1* 達顯著 水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準
兼任總務 年資	1. 1年(含)以 下 2. 1-3年 3. 4-6年 4. 7年以上	達顯著 水準	達顯著 水準, 但 無組間 差異	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	4>1* 達顯著 水準
學校位置	1. 一般鄉鎮地區 2. 偏遠地區 3. 特偏地區	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準
學校規模	1. 6班以下 2. 7-12班 3. 13-24班 4. 25-48班	未達顯 著水準	達顯著 水準, 但 無組間 差異	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準	未達顯 著水準

*P<0.05

資料來源：本研究整理

表 4-6-2 假設 1 之驗證結果

研究假設	驗證情形
1：不同背景變項的國民小學總務主任對工作特性知覺之各層面有顯著差異。	部份獲得支持
H1-1：性別不同的總務主任，對工作特性知覺之各層面有顯著差異。	未獲得支持
H1-2：婚姻狀況不同的總務主任，對工作特性知覺之各層面有顯著差異。	未獲得支持
H1-3：年齡不同的總務主任，對工作特性知覺之各層面有顯著差異。	未獲得支持
H1-4：教育程度不同的總務主任，對工作特性知覺之各層面有顯著差異。	未獲得支持
H1-5：服務年資不同的總務主任，對工作特性知覺之各層面有顯著差異。	未獲得支持
H1-6：兼任總務行政年資長短不同的總務主任，對工作特性知覺之各層面有顯著差異。	獲得支持
H1-7：學校位置不同的總務主任，對工作特性知覺之各層面有顯著差異。	未獲得支持
H1-8：學校規模不同的總務主任，對工作特性知覺之各層面有顯著差異。	未獲得支持

資料來源： 本研究整理

(二) 假設 2 之驗證：

假設2:不同背景變項的國民小學總務主任在工作績效之各層面有顯著差異。

依據表 4-6-3 分析結果，可以歸納出下列八點：

1. 性別對於整體工作績效及其各層面並無顯著差異。
2. 婚姻狀況對於整體工作績效及其各層面並無顯著差異。
3. 年齡對於整體工作績效及其各層面並無顯著差異。
4. 教育程度對於整體工作績效及其各層面並無顯著差異。
5. 服務年資對於整體工作績效及其各層面並無顯著差異。
6. 兼任總務年資對於整體工作績效及其各層面有顯著差異。
7. 學校位置對於整體工作績效及其各層面並無顯著差異。
8. 學校規模對於整體工作績效及其各層面並無顯著差異。

表 4-6-3 背景變項在整體工作績效及其各層面之差異情形

		整體工作績效	工作效能	工作品質	工作效率
性別	1. 男 2. 女	未達顯著水準	未達顯著水準	未達顯著水準	未達顯著水準
婚姻狀況	1. 已婚 2. 未婚	未達顯著水準	未達顯著水準	未達顯著水準	未達顯著水準
年齡	1. 30歲以下 2. 31-40歲 3. 41-50歲 4. 51歲以上	未達顯著水準	未達顯著水準	未達顯著水準	未達顯著水準
教育程度	1. 高中職(含專科) 2. 大學 3. 碩博士 4. 其他	未達顯著水準	未達顯著水準	未達顯著水準	未達顯著水準
服務年資	1. 5年(含)以下 2. 6-10年 3. 11-15年 4. 15年以上	未達顯著水準	未達顯著水準	未達顯著水準	未達顯著水準
兼任總務年資	1. 1年(含)以下 2. 1-3年 3. 4-6年 4. 7年以上	達顯著水準	4>1* 達顯著水準	未達顯著水準	未達顯著水準
學校位置	1. 一般鄉鎮地區 2. 偏遠地區 3. 特偏地區	未達顯著水準	未達顯著水準	未達顯著水準	1>3* 2>3* 達顯著水準
學校規模	1. 6班以下 2. 7-12班 3. 13-24班 4. 25-48班	未達顯著水準	未達顯著水準	未達顯著水準	未達顯著水準

* P<0.05

資料來源： 本研究整理

表 4-6-4 假設 2 之驗證結果

研究假設	驗證情形
H2:不同背景變項的國民小學總務主任在工作績效之各層面有顯著差異。	部份 獲得支持
H2-1:性別不同的總務主任,在工作績效之各層面有顯著差異。	未獲得支持
H2-2:婚姻狀況不同的總務主任,在工作績效之各層面有顯著差異。	未獲得支持
H2-3:年齡不同的總務主任,在工作績效之各層面有顯著差異。	未獲得支持
H2-4:教育程度不同的總務主任,在工作績效之各層面有顯著差異。	未獲得支持
H2-5:服務年資不同的總務主任,在工作績效之各層面有顯著差異。	獲得支持
H2-6:兼任總務工作年資長短不同的總務主任,在工作績效之各層面有顯著差異。	未獲得支持
H2-7:學校位置不同的總務主任,在工作績效之各層面有顯著差異。	未獲得支持
H2-8:學校規模不同的總務主任,在工作績效之各層面有顯著差異。	未獲得支持

資料來源： 本研究整理

(三) 假設 3 之驗證：

假設3：工作特性知覺之各層面與工作績效之各層面具有顯著相關。

依據表 4-6-5 分析結果，可以發現工作特性知覺各層面除「工作重要性」層面與工作績效之各層面間相關未達顯著水準以及「工作自主性」層面與「工作效率」層面間相關未達顯著水準之外，工作特性知覺之各層面與工作績效之各層面具有顯著相關。顯示對工作特性之知覺高的總務主任，其工作績效同意度較高，這可能是總務主任若對於工作特性的技能具備較多且廣；並且在工作的多樣性、完整性、回饋性及合作性方面能有較高的知覺，就能增加其工作績效。

綜上所述，本研究假設3：「工作特性知覺之各層面與工作績效之各層面具有顯著相關」。獲得支持。

表 4-6-5 工作特性知覺之各層面在整體工作績效及其各層面之相關情形

	整體工作績效	工作效能	工作品質	工作效率
技能多樣性	相關顯著	相關顯著	相關顯著	相關顯著
工作完整性	相關顯著	相關顯著	相關顯著	相關顯著
工作重要性	未達顯著水準	未達顯著水準	未達顯著水準	未達顯著水準
工作自主性	相關顯著	相關顯著	相關顯著	未達顯著水準
工作回饋性	相關顯著	相關顯著	相關顯著	相關顯著
工作合作性	相關顯著	相關顯著	相關顯著	相關顯著

資料來源： 本研究整理

表 4-6-6 假設 3 之驗證結果

研究假設	驗證情形
H3：工作特性知覺之各層面與工作績效之各層面具有顯著相關。	部份 獲得支持
H3-1：工作特性知覺之技能變化性與工作績效之各層面具有顯著相關。	獲得支持
H3-2：工作特性知覺之工作完整性與工作績效之各層面具有顯著相關。	獲得支持
H3-3：工作特性知覺之工作重要性與工作績效之各層面具有顯著相關。	未獲得支持
H3-4：工作特性知覺之工作自主性與工作績效之各層面具有顯著相關。	獲得支持
H3-5：工作特性知覺之工作回饋性與工作績效之各層面具有顯著相關。	獲得支持
H3-6：工作特性知覺之工作合作性與工作績效之各層面具有顯著相關。	獲得支持
H3-7：整體工作特性知覺與整體工作績效具有顯著相關。	獲得支持

資料來源： 本研究整理

第五章 結論與建議

本章旨在針對嘉義縣國民小學總務主任對工作特性知覺與工作績效關係研究的結果，提出相關結論與建議。本章分為三節，第一節是主要研究發現；第二節為根據實證分析之綜合討論，提出本研究之結論；第三節則提出建議，提供未來研究者、學校組織及學校主管機關在總務工作設計上之參考。

第一節 主要研究發現

本節綜合問卷調查統計分析結果及綜合討論，主要的研究發現歸納如下：

一、工作特性知覺與工作績效之現況

（一）工作特性知覺現況

1. 整體工作特性知覺趨向同意程度。
2. 工作特性知覺各層面，以「工作重要性」層面的工作特性知覺同意度最佳；其次為「工作自主性」、「工作回饋性」、「工作合作性」層面、「工作完整性」；而以「技能多樣性」層面的工作特性知覺同意度最低。在「工作重要性」、「工作自主性」二個層面的工作特性知覺皆趨向同意程度；而「工作完整性」、「工作回饋性」、「工作合作性」、「技能多樣性」四個層面的工作特性知覺介於部分同意和同意之間。

（二）工作績效現況

1. 整體工作績效介於部分同意和同意之間。
2. 工作績效各層面，以「工作效率」層面的同意度最高；其次為「工作品質」而以「工作效能」層面的同意度最低。不過在「工作效能」、「工作品質」、「工作效率」三個層面的得分皆趨向同意程度。

二、工作特性知覺與工作績效之差異分析

(一) 背景變項在工作特性知覺之差異分析

1. 在性別方面

在「整體工作特性知覺」上，性別不同對工作特性知覺同意度沒有顯著差異。僅在「工作自主性」層面上的工作特性知覺同意度男性顯著優於女性。

2. 在婚姻狀況方面

在「整體工作特性知覺」上，已婚者對工作特性知覺同意度與未婚者沒有顯著差異。在工作特性知覺各層面上，已婚者僅在「工作重要性」層面上的工作特性知覺同意度顯著優於未婚者。

3. 在年齡方面

年齡在整體工作特性知覺沒有顯著差異。在工作特性知覺各層面之「技能多樣性」上，「41-50 歲」組者其工作特性知覺同意度顯著優於「31-40」組者。

4. 在教育程度方面

教育程度在整體工作特性知覺沒有顯著差異。在工作特性知覺之各層面同意度也沒有顯著差異，分數介於部分同意和非常同意之間。

5. 在服務年資方面

服務年資在整體工作特性知覺無顯著差異，在各層面上僅「工作重要性」層面，「11-15 年」組者與「6-10 年」組者其工作特性知覺同意度顯著優於「5 年以下」組者。

6. 在兼任總務行政年資方面

兼任總務行政年資在整體工作特性知覺達顯著差異，在各層面上「技能多樣性」層面雖達顯著差異但無組間差異；「工作合作性」層面上擔任總務工作年資「7 年」組者其工作特性知覺同意度顯著優於「1 年」組者。

7. 在學校位置方面

學校位置在整體工作特性知覺及各分層面均無顯著差異。

8. 在學校規模方面

學校規模在整體工作特性知覺無顯著差異，在各層面上「技能多樣性」層面雖達顯著差異但無組間差異。

(二) 背景變項在工作績效之差異分析

1. 在性別方面

性別在整體工作績效及各分層面均無顯著差異，分數趨向同意。

2. 在婚姻狀況方面

婚姻狀況在整體工作績效及各分層面均無顯著差異，分數趨向同意。

3. 在年齡方面

年齡在整體工作績效及各分層面均無顯著差異，分數介於部分同意和非常同意之間。

4. 在教育程度方面

教育程度在整體工作績效及各分層面均無顯著差異，分數趨向同意。

5. 在服務年資方面

服務年資在整體工作績效與各分層面均無顯著差異，分數介於部分同意和非常同意之間。

6. 在兼任總務行政年資方面

兼任總務行政年資在整體工作績效達顯著差異，分數介於部分同意和同意之間。

7. 在學校位置方面

學校位置在整體工作績效及各分層面均無顯著差異，分數介於不同意和非常同意之間。

8. 在學校規模方面

學校規模在整體工作績效及各分層面均無顯著差異，分數介於不同意和同意之間。

三、工作特性知覺與工作績效之相關分析

國民小學總務主任對整體工作特性知覺與整體工作績效間呈現顯著的中度正相關。

第二節 結論

針對上述主要研究發現，茲將其綜合歸納成以下結論：

一、嘉義縣國民小學總務主任對整體工作特性知覺傾向同意之程度，在各分層面上，以「工作重要性」層面的工作特性知覺同意度最佳；而以「技能多樣性」層面的工作特性知覺同意度最低。「工作重要性」、「工作自主性」二個層面的工作特性知覺皆屬同意程度，「工作完整性」、「工作回饋性」、「工作合作性」、「技能多樣性」四個層面的

工作特性知覺屬部分同意程度與同意程度之間。

二、工作特性知覺之同意度不因性別、婚姻狀況、教育程度、服務年資、學校位置、學校規模不同而有顯著的差異。

三、背景變項在整體工作特性知覺與各分層同意度之差異分析結果顯示：兼任總務工作年資的不同對於整體工作特性知覺具顯著差異。

四、嘉義縣國民小學總務主任對整體工作績效界於部分同意與同意之間，在各分層面上，以「工作效率」層面的同意度最佳。

五、工作績效不會因性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、服務年資、學校位置、學校規模不同而有顯著的差異。探究其原因可能是近年來性別平等的提倡，整體社會現象顯示工作難尋，教師工作屬較穩定的工作性質，不管擔任何種行政工作及服務機關的距離遠近等，總務主任秉持著工作服務之精神，對目前的工作績效同意度都高，故無差異存在。

六、背景變項在整體工作績效與各分層同意度之差異分析結果顯示：兼任總務工作年資的不同對於整體工作績效具顯著差異。

七、工作特性知覺與工作績效有顯著的正相關；根據本研究結果發現，國民小學總務主任對整體工作特性知覺與整體工作績效間呈現顯著的中度正相關。亦即對工作特性之知覺較佳的國民小學總務主任，其工作績效也有較高同意度。從工作特性與工作績效分析結果發現，符合Hackman & Oldham(1975)的論點，認為工作上之潛在激勵分數來自於員工對其所屬工作上各種工作特性的認知，愈具有激勵潛能的工作，能促進工作者高內在動機、高工作滿足、高工作績效、以及低曠職率與流動率。因此驗證了總務主任認知到工作特性程度愈高，亦即工作愈具有激勵潛能之特性時，對於本身而言有較好之工作績效。

第三節 建議

根據上述主要研究發現與結論，本研究提出下列的建議，供本縣教育局、國民小學校長、國民小學總務主任及未來研究者之參考。

一、對本縣教育處的建議

(一) 不定期舉辦實務性之研習，尤其是採購法相關之實務研習，適時提升總務主任專業知能，若能開班輔導採購證照的考取尤佳。本研究發現：總務主任對工作特性之「工作重要性」之知覺，平均數最高，顯見總務主任覺得總務工作所需專業知能是必要的。縣府如能整合相關局室單位不定期針對臨時性的總務工作舉辦實務性的研討會、座談會，以有效提升總務主任之專業知能，增加總務工作的績效。

(二) 校長甄試之積分審查項目，增加「擔任總務主任三年以上」逐年特別加分。

目前嘉義縣國民小學校長甄試時，在積分審查方面，一個處室只要待滿一學期，即可加一分，上限為四分（嘉義縣 97 學年度國民小學候用校長甄選儲訓資績積分標準表，2008），因此會造成許多主任為了增加校長甄試積分，每二年（累積滿四分）就換一個處室，處室主任更換頻繁，對於組織效能影響頗大。

本研究顯示，總務年資達七年以上的總務主任，其工作績效顯著高於未滿一年之總務主任。人的成長是漸近的，服務年資淺的主任可能對自己的角色及責任較不清楚，需要時間及工作經驗的磨練，才能釐清自己的角色與責任，因此，教育處應考慮在校長甄試之積分審查項目給「擔任總務主任三年以上」者，逐年特別加分，以降低總務主任因為校長甄試而到導致職務更動頻繁的因素。

(三) 改以專業人員擔任總務工作

本研究資料顯示工作特性知覺之「技能多樣性」與工作績效有顯著相關，顯示總務工作確實需多種專業知識，總務主任由教師兼任，不但效能無法達到完善且影響其教學之本職。故本研究建議國民小學總務主任改以專業人員擔任，如此總務工作可順利且快速處理。由教師兼任時，教師可能因教學工作延宕總務工作之執行；或因處理總務工作而耽誤教學，如此教學與行政無法兼顧反得其害。

二、對國民小學校長的建議

校長應充分授權、排除外力，提高總務工作的自主性。本研究發現：總務主任認知

到工作特性程度愈高，亦即工作愈具有激勵潛能之特性時，對於本身而言有較好之工作績效。故建議國民小學校長對於總務工作，在不違背法規的前提之下，給予總務主任較高的自主性，並能盡力排除外力之影響，增加總務主任辦理總務工作專業知能的自信，以提高總務工作的自主性。

三、對國民小學總務主任的建議

(一) 多涉獵總務相關專業知能，培養工作的實力

本研究發現：總務主任在「工作重要性」層面的知覺感受最大。故本研究建議總務主任多充實與工作相關的法令及專業知識，在總務工作上才能得心應手，為教師教學及學生學習提供優質的環境，亦能得到與教學有別的专业知能。

(二) 勿頻繁更動職務，累積工作經驗，提昇工作績效

本研究發現：擔任總務工作年資的不同在整體工作特性知覺與整體工作績效上具有顯著差異。故建議總務主任對於總務工作宜長期經營，如此對總務工作的了解與對工作績效的提升都有助益。

(三) 以誠懇的服務態度，建立良好同事關係

本研究發現：總務主任認知到工作特性程度愈高，亦即工作愈具有激勵潛能之特性時，對於本身而言有較好之工作績效。能與同事建立良好關係能提升「工作合作性」層面的工作特性知覺而提昇工作績效。在日常的物品及設備維修方面，能得到同事的協助處理，總務主任工作可順利圓滿完成。

四、對未來研究的建議

(一) 在研究對象與內容方面

1. 本研究以嘉義縣國民小學總務主任為研究對象，故研究結果僅能推論嘉義縣總務主任，未必能適用到其他縣市。未來研究的對象可往橫的方面擴展，如研究比較不同縣市的國民小學總務主任，或擴大研究對象至全國國民小學總務主任，以豐富相關研究成果。

2. 本研究旨在探討嘉義縣國民小學總務主任工作特性知覺與工作績效之關係，未來研究之內容主題可朝哪些業務適合專業人員執行？而哪些業務為總務主任可以勝任？以及總務主任依該歷練多少時間才能勝任？等方向來研究。

(二) 在研究變項方面

1. 從國內外的研究中發現，影響工作特性知覺的相關因素頗多，如他人回饋性、工作友誼性、工作挑戰性、工作負荷…等，都值得再深入探討。影響工作績效的相關因素尚有自我成長、組織氣氛、行政運作、專業表現、價值觀、責任感、組織文化與價值、個體心理滿足、社會成就、工作成就…等，也都值得深入探討。

2. 本研究在總務主任的年齡與服務年資設計部份，因 30 歲以下者與服務 5 年以下僅一人，因為代表性不足，導致分析時必須重新調整、合併計算。經事後思量，嘉義縣主任甄試資格是必須有五年以上教學資歷，都是經歷相當教學經驗後才考取的，故年齡的設計不宜在「30 歲以下」，服務年資不宜在「5 年以下」，希望以此為鑑，提供研究者參考。

3. 本研究主要目的在探討嘉義縣國民小學總務主任工作特性知覺與工作績效相關問題，只針對八個背景變項去進行分析，而未對總務主任個人是否具有採購證照部份進行研究。總務工作中，採購算是有相當複雜度且有涉及法令問題的工作項目，因此總務主任是否擁有採購證照而其對於總務工作特性的感知與工作績效是否會造成差異？未來之研究可將其列入研究範圍，以了解其間的關係，並進而提出建議，對國小總務主任將更有實質上的助益。

（三）在研究工具方面

因社會環境變遷快速，教育環境亦跟著快速轉變，未來研究時，在研究工具的編寫上，要配合教育環境的最新步調，以編擬更適合當下教育環境的調查問卷，做更精細的測量，並將資料做更一步的分析，期能得到最好的研究結果與發現，以供總務工作者參考。

（四）在研究方法方面

本研究除文獻探討外，僅採用問卷調查法進行實證研究，雖然經過信度及效度之檢驗及統計分析，但因問卷填答易偏主觀，也僅能了解填答者對問項之態度，實有遺珠之憾，因此，建議後續研究者未來亦可採用專家深度訪談法或個案研究，進行質化與量化分析並用，以獲得更客觀的研究驗證，將使本研究更為完善。

參考書目

一、中文部份

- 中山大學企業管理學系 (2005)。管理學：整合觀點與創新思維。台北：前成企業管理有限公司。
- 王文鈺 (2007)。領導型態、工作特性及組織承諾對工作績效關係之研究—以 C 造船為例。國立高雄應用科技大學商務經營研究所碩士論文，未出版。
- 王傑明 (2004)。主管領導行為、工作特性、工作滿意度與離職傾向之關係研究—以高科技產業員工為例。國立成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版。
- 白占平 (2006)。外派大陸人員工作特性與適應性之相關研究—以壽險業外派離職人員為例。朝陽科技大學保險金融管理系碩士班碩士論文，未出版。
- 向麗英 (2004)。工作特性、個人創造力與個人工作績效之相關研究以外派大陸人員為例。大葉大學國際企業管理研究所碩士論文。全國博碩士論文摘要，093DYU01321007。
- 沈月芳 (2008)。屏東縣國民小學總務主任對工作特性知覺與工作滿意關係之研究。屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版。
- 李正鏞 (2007)。管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效關係之研究—以嘉南地區縣市警察局為例。南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版。
- 李芳儒 (2006)。工作特性、人格特質與工作投入相關之研究—以台南縣家庭暴力防治網絡工作人員為例。國立中正大學犯罪防治研究所碩士論文，全國博碩士論文摘要，094CCU05102026。
- 李京燁 (2003)。人格特質與工作特性對工作績效影響之研究—以金酒公司為例。萬能科技大學經營管理研究所碩士論文。全國博碩士論文摘要，092VNU05457010。
- 李炳賢 (2005)。中階主管的人格特質、領導風格及情緒能力與工作績效關聯之研究—以汽車零件製造業為例。國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版。
- 林弘祥 (2003)。工作設計與高科技專業人員工作績效之關係—社會技術系統觀點。國立中正大學勞工研究所碩士論文，未出版。
- 林孟彥譯 (2006)。Stephen P. Robbins and Mary Coulter 著。管理學。台北：華泰。
- 林寶生 (2005)。組織氣候、工作特性、內外控人格、自我效能與工作績效之關係研究—以陸軍某基地進訓基層單位為例。大葉大學國際企業管理研究所碩士論文，未出版。
- 吳美蓮 (2005)。人力資源管理：理論與實務。台北：智勝。
- 吳清基 (2006)。教育與行政。台北：師大。
- 吳逢明 (1989)。領導型態、組織系統知覺與部屬工作績效之關係。中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版。
- 吳國正 (2003)。國小兼任行政教師其工作特性知覺與工作投入之研究—以台北地區公立學校為例。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。

- 吳榮福(2002)。台南縣國民小學總務主任工作壓力及其因應策略之研究。台南師範學院教育研究所碩士論文，未出版。
- 邱天欣譯(2002)，Robert Bacal 著。績效管理立即上手。台北：麥格羅希爾。
- 洪美雲(2005)。矯正機構管教人員工作特性與工作壓力關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版。
- 洪妙宜(2006)。人格特質、工作特性、組織承諾與工作績效之關連性研究——以企業非正式員工為例。南台科技大學企業管理研究所碩士論文。全國博碩士論文摘要，095STUT0121021。
- 洪清香(1979)。工作特性對教育行政人員工作滿足之影響。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 洪暄喻(2000)。週休二日政策的影響研究——以台北市政府的個案分析。中國文化大學政治學研究所碩士論文，未出版。
- 胡梅莉(2006)。工作特性在領導風格對工作績效影響的干擾效果——以台灣投信產業為例。真理大學管理科學研究所碩士論文。全國博碩士論文摘要，095AU000457009
- 涂雅惠(2007)。會計人員成就動機、工作特性、專業承諾與工作績效之關連性研究。淡江大學會計學系碩士論文。全國博碩士論文摘要，096TKU05385036。
- 孫本初(2001)。公共管理。台北：智勝文化事業有限公司。
- 孫名毅(2004)。非營利組織組織功能、工作特性與生命週期之研究——以義勇消防隊為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 孫憶芬(2002)。工作特性、工作投入與訓練前自我效能評估之相關性探討——以高雄縣偏遠地區及非都會型城市之國小教師為例。義守大學管理科學研究所碩士論文，未出版。
- 陳旭播(2000)。中日勞務管理與員工績效之比較研究。中國文化大學國際企業管理研究所博士論文，未出版。
- 陳貞芳(1996)。花東地區六班國小教師行政工作角色壓力之研究。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 陳茗怡(2007)。工作特性、激勵制度、目標承諾對工作績效之影響研究。國立臺灣科技大學企業管理研究所碩士論文。全國博碩士論文摘要，096NTUS5121034。
- 陳淑雀(2005)。縣市政府社工人員的人格特質、工作特性、知識管理態度與工作績效關聯性之研究。南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版。
- 國民教育法(2006)。
- 國民教育法施行細則(2004)。
- 郭惠雅(2002)。從事行政業務人員的工作特性、工作態度與工作績效之關係研究——以某國立大學為例。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。全國博碩士論文摘要，090NCKU5121041。
- 連淑君(2004)。引水人環境變異認知、工作特性與教育訓練需求之關聯性研究。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版。
- 黃同圳等(1998)，「慎選人格特質」與「改善工作設計」何者為要。勞資關係論叢，7，125-152。
- 黃忠民(2003)。我國公立高級中等學校總務主任人格特質、工作特性與工作滿意度之研究。國立台北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版。

- 黃英忠 (2001)。現代管理學。台北：華泰。
- 黃楓璇 (2005)。轉換型領導、工作特性與工作績效相關性之研究。國立中正大學企業管理研究所碩士論文，未出版。
- 黃惠瑩 (2003)。工作特性、工作負荷與工作任務對行政人員工作績效影響之研究—高職護理學校改制專科前後之比較。真理大學管理科學研究所碩士論文。全國博碩士論文摘要，092AU000457039。
- 黃錦淑 (2002)。研發人員工作設計與工作績效之關係研究—兩種工作模式之運用。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。
- 張善智譯 (2005)，Angelo Kinicki and Robert Kreitber 著。組織行為：觀念、技巧與實作。台北：滄海。
- 張潤書 (1985)。組織行為與管理。台北：五南。
- 張錦波 (2002)。總務管理手冊。台北：中華企業管理發展中心。
- 張淼江 (2003)。兩岸員工工作價值觀、工作滿意與工作績效關係之研究—以定期貨櫃運送業為例。國立成功大學交通管理學系碩士論文，未出版。
- 嘉義縣政府 (2008)。嘉義縣 97 學年度國民小學候用校長甄選儲訓資績積分標準表。2009 年 4 月 12 日檢索自
<http://www.cyc.edu.tw/modules/tadnews/index.php?nsn=1520>
- 劉美華 (2002)。人格特質、組織文化、工作特性、學校支持與高中職軍訓教官工作績效之關係研究。中華大學科技管理研究所碩士論文。全國博碩士論文摘要，091CHPI0230006。
- 劉淑絹 (2000)。知識管理在學校營繕工程之運用。國立東華大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 鄭桂芬 (1994)。員工工作投入態度分析架構的建立與策略設計。人事月刊，19 (2)，12-19。
- 鄭彩鳳 (1998)。學校行政—理論與實務。高雄：麗文文化公司。
- 鄭臻妹 (2001)。內外控人格特質、工作特性及工作績效之分析研究—以台灣高科技產業員工為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。
- 謝文全 (1996)。學校行政。台北：五南。
- 蔡英士 (民 78)。國民中學總務主任行政決定之調查研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 蔡澍勳 (2000)。桃園縣國民小學總務主任工作壓力、因應方式與職業倦怠關係之研究。國立新竹師範學院學校行政研究所碩士論文，未出版。
- 賴佳瑩 (2004)。人力派遣人員工作特性認知、工作投入、工作價值觀與工作績效之關聯性研究。國立台灣科技大學企業管理研究所碩士論文。全國博碩士論文摘要，093NTUST121035
- 賴俊哲 (2004)。領導型態、工作特性、組織承諾與工作績效關係之研究—以縣市主計人員為例。南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 譚宇隆 (1999)。花蓮縣國民小學總務主任工作倦怠及其相關因素之研究—階層分析程序法之應用。國立東華大學教育研基層研究所碩士論文，未出版。
- 羅星堡 (2006)。員工領導型態、工作特性、工作滿足與工作績效相關性研究—以台北地區銀行業為例。開南大學企業管理研究所碩士論文。全國博碩士論文摘要，095KNU00121038
- 鐘起岱 (1990)。我國政府國土發展長中期計畫制度的研究。中國文化大學實業

計畫工學組研究所博士論文，未出版。

二、西文部分

- Hackman, J. R. and E. E. Lawler (1971), Employee reactions to the job characteristics. *Journal of applied Psychology*, 55 (3) 259-286.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham (1975), Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Campbell, J.P. (1990). "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology." In M.D. Dunnette & L.M.Hough(Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1.2, Pala Alto, CA: Consulting Psychologists Press,
- Gatewood, R. D. and Field, H. S. (1998), *Human Resource Selection*, TX:The Dryden.
- Lee, Y.D.,Lain, J.W.and Chen, C.Y.(1999), A Study on the Measurement of Productivity for White- Collar Employees- A Case of Electronic Industry in Taiwan, *The Chinese Military Academy Journal*, 35(1), 345-361.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill Inc. New York.
- Robbins, S. P. (2003), *Organizational Behavior*, 10th ed., Pearson Education International, Inc.
- S. E. and T. D. Taber (1975) .Job satisfaction Indicators and Their Correlates. *American Behavior Scientist*, 18 (3) , 333-368.
- Tubre, T.C. and Collins, J.M.(2000), A Meta-analysis of The Relationships between Role Ambiguity, Role Conflict and Job Performance, Jackson and Schuler (1985) revisited, *Journal of Management*, 26(1), pp. 155-169.
- Turner, A. N. and P. R. Lawrence (1965) , *Industrial jobs and the worker : An Investigation of Responses to Task Attributes*. Boston : Harvard Business School.

附錄一

「國小總務主任之工作特性分析與工作績效之研究——以嘉義縣為例」研究調查問卷

敬愛的教育夥伴您好：

首先感謝您在工作繁忙之際抽空填寫這份問卷，這是一份純為學術性研究的問卷，其目的是為瞭解有關「嘉義縣國民小學總務主任對工作特性知覺分析與工作績效關係之研究」，本問卷取得之資料，僅提供學術研究之用，不涉及個別學校比較與探討，並且絕對保密，懇請惠予撥空填寫，本問卷採不記名方式，請依您個人實際的感受或看法惠予填寫，您所提供的資料僅供學術研究建議之用絕不外流，敬請放心填答。

您寶貴的意見，對本研究具有決定性的幫助，冀盼您能真實、放心的填答，在此再次對您的協助與支持，致上最誠摯的謝意！

敬 祝

身體健康
萬事如意

南華大學非營利事業管理研究所
指導教授：傅篤誠博士
研 究 生：林佳永 敬上
中華民國九十八年三月

填表說明：除第一部份個人基本資料外，本量表共四十八個題目，請您先了解題目所敘述的內容，再依據貴校實際情形或您的感受，勾選最適當的選項。

問卷內容

【第一部分】個人基本資料：

- () 一、性 別：1. 男 2. 女
- () 二、婚姻狀況：1. 已婚 2. 未婚
- () 三、年 齡：1. 30歲(含)以下 2. 31-40歲 3. 41-50歲
4. 51歲以上
- () 四、教育程度：1. 高中職(含專科) 2. 大學 3. 碩博士(含四十分班) 4. 其他
- () 五、服務年資：1. 5年(含)以下 2. 6-10年 3. 11-15年
4. 15年以上
- () 六、兼任總務行政年資：1. 1年(含)以下 2. 1-3年 3. 4-6年
4. 7年以上
- () 七、學校位置：1. 一般鄉鎮地區 2. 偏遠地區 3. 特偏地區
- () 八、學校規模：1. 6班以下 2. 7-12班 3. 13-24班 4. 25-47班
5. 48班以上

【第二部分】工作特性知覺：

	非 常 不 同 意	不 同 意	部 分 同 意	同 意	非 常 同 意
01. 我的工作需具備採購相關專業知識具有挑戰性。...	<input type="checkbox"/>				
02. 我的工作需具備財管相關專業知識具有挑戰性。...	<input type="checkbox"/>				
03. 我的工作經常需要支援其他處室的工作。.....	<input type="checkbox"/>				
04. 我的工作內容多樣且繁瑣。.....	<input type="checkbox"/>				
05. 我的工作項目常因政策改變或新增法令而增加。...	<input type="checkbox"/>				
06. 我的工作需具備維護多項機器設備的能力。.....	<input type="checkbox"/>				
07. 採購作業有時因其他外力影響或介入，執行過程較為艱難。.....	<input type="checkbox"/>				
08. 我的工作需要具備多方面的知識與技能。.....	<input type="checkbox"/>				
09. 我能依自己能力獨立完成各項工作。.....	<input type="checkbox"/>				
10. 我可以掌握十萬元以內補助款的辦理過程與結果。	<input type="checkbox"/>				
11. 我在工作從不受外部壓力影響，順利完成。.....	<input type="checkbox"/>				
12. 我的工作需要其他處室的協助處理才能完成。.....	<input type="checkbox"/>				
13. 我的工作使我有身負重任的感覺。.....	<input type="checkbox"/>				
14. 我的工作若出了狀況（建築設備安全）會使得師生的生命安全受到影響。.....	<input type="checkbox"/>				
15. 工程或物品採購進度延宕，將使教師教學及學生學習受阻。.....	<input type="checkbox"/>				
16. 設備維護不當，對於學校整體運作將產生影響。...	<input type="checkbox"/>				
17. 我經常感到總務工作在學校中是重要的。.....	<input type="checkbox"/>				
18. 業務執行的方法、程序及設備之選擇使用可以自己決定。.....	<input type="checkbox"/>				
19. 我的工作進度可自己決定，完全不受外部壓力影響。	<input type="checkbox"/>				
20. 我在工作中有獨立思考與行動自主的機會。.....	<input type="checkbox"/>				
21. 我的工作大部分獲得校長的充分授權。.....	<input type="checkbox"/>				
22. 校園環境規劃及維護可以讓我充分應用創造力及判斷力。.....	<input type="checkbox"/>				
23. 我的工作容許我自主及自我裁量的事很多。.....	<input type="checkbox"/>				
24. 我可以從工作中和同事建立友誼。.....	<input type="checkbox"/>				
25. 我的工作有適當的獎勵機制。.....	<input type="checkbox"/>				
26. 我在工作中時常可知道校長對我表現的看法。.....	<input type="checkbox"/>				
	非	不	部	同	非

	常 不 同 意	同 意	分 同 意	意	常 同 意
27. 我從同事那裡可以知道自己表現的好壞。……………	<input type="checkbox"/>				
28. 我在工作中經常知道自己表現的好壞。……………	<input type="checkbox"/>				
29. 我的工作對於培養自己的專業知能有所幫助。……………	<input type="checkbox"/>				
30. 我知道自己的工作表現如何被評估。……………	<input type="checkbox"/>				
31. 我的工作需要同事的幫助與配合才能完成。……………	<input type="checkbox"/>				
32. 我的工作經常有機會幫助同事。……………	<input type="checkbox"/>				
33. 我的工作成效會影響到其他同事的工作表現。……………	<input type="checkbox"/>				
34. 上級機關（教育局）經常提供我工作所需要的資訊 與協助。……………	<input type="checkbox"/>				
35. 當我執行職務遇到困難時，經常與其他處室主任研 商解決對策。……………	<input type="checkbox"/>				
36. 我覺得總務工作是團隊合作的工作。……………	<input type="checkbox"/>				

【第三部分】工作績效：

	非 常 不 同 意	不 同 意	部 分 同 意	同 意	非 常 同 意
01. 我所完成的工作量會比主管所要求的高。……………	<input type="checkbox"/>				
02. 我對於承辦案件或公文，總能在規定期限內完成。…	<input type="checkbox"/>				
03. 我負責承辦的工作，一定會事先規劃進度才進行。…	<input type="checkbox"/>				
04. 我的工作成果總是能夠達到主管所要求的目標。……	<input type="checkbox"/>				
05. 我對總務工作常會提出特別或創新的具體建議。……	<input type="checkbox"/>				
06. 我常能達到績效評核所訂的獎勵標準。……………	<input type="checkbox"/>				
07. 我不曾因個人的疏失而造成工作延誤。……………	<input type="checkbox"/>				

非 不 部 同 非

- | | 常
不
同
意 | 同
意 | 分
同
意 | 意 | 常
同
意 |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 08. 我不曾因工作表現不佳遭受家長、主管或同事抱怨。 | <input type="checkbox"/> |
| 09. 我的主管總是很滿意我的工作表現。..... | <input type="checkbox"/> |
| 10. 我能與同事合作無間，而且獲得同事們的肯定。..... | <input type="checkbox"/> |
| 11. 我在工作上能與同事建立及維持良好的友誼關係。..... | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我會遵照標準作業程序完成自己的工作。..... | <input type="checkbox"/> |

本問卷到此全部結束，請檢查是否有遺漏之題項，再次感謝您的協助!!

同意書

茲同意 南華大學非營利事業管理研究所碩士在職專班研究生林佳永君，在其碩士論文「國小總務主任之工作特性分析與工作績效之研究——以嘉義縣為例」中，使用本人所編製之「屏東縣國民小學總務主任對工作特性知覺量表」做為其進行碩士論文之研究工具。

同意人 沈月芳

日期：中華民國98年3月10日