

南華大學管理研究所碩士論文

A THESIS FOR DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE IN MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之
關聯性研究 以上市公司為例

THE STUDY ON THE RELATIONSHIP AMONG EAPs AND ORGANIZATIONAL
CLIMATE UPON WORK MORALE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND
INTENTION TO QUIT : BASED ON TAIWAN STOCK EXCHANGE AS EXAMPLE

指導教授：陳孟修博士

ADVISOR : PH.D. CHEN MENG-SHIOU

研究生：陳宗賢 撰

GRADUATE STUDENT : CHEN TSUNG-HSIEN

中 華 民 國 九 十 二 年 六 月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

管理研究所

員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向
之關聯性—以上市公司為例

研究生：陳宗賢

經考試合格特此證明

口試委員：

余德成
陳孟修

吳以中
劉淑貞

指導教授：

陳孟修

所 長：

陳春聲

口試日期：中華民國九十二年六月十九日

南華大學管理研究所九十一學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究 - 以上市公司為例

研究生：陳宗賢

指導教授：陳孟修 博士

論文摘要內容：

本研究採用 SPSS 統計視窗軟體作為統計分析之工具，針對樣本資料使用之研究方法如：次數分配、T 檢定分析、單因子變異數分析與事後多重比較、皮爾森相關分析、典型相關分析、集群分析與徑路分析等方法。

本研究的目的是探討員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究，並以國內上市公司的員工為研究對象，透過便利取樣的方式進行問卷調查，共發出 1220 份問卷，回收 231 份，扣除無效問卷 15 份，有效問卷 216 份，有效問卷回收率為 17.7%，而研究所得結論如下：

1. 不同個人特徵變項（性別、年齡）的員工，其對員工協助方案實施程度的認知有顯著差異。
2. 不同個人特徵變項（現任職務、婚姻狀況、年齡、工作月薪）的員工，其對組織氣候的認知有顯著差異。
3. 不同個人特徵變項（性別、現任職務、婚姻狀況、年齡、工作月薪、年資）的員工，其對工作士氣的認知有顯著差異。
4. 不同個人特徵變項（性別、現任職務、婚姻狀況、年齡、工作月薪、年資）的員工，其對組織承諾的認知有顯著差異。
5. 不同個人特徵（婚姻狀況、工作月薪、年資）變項的員工，其對離職傾向的認知有顯著差異。
6. 不同企業特徵變項（員工人數）的公司員工，其對員工協助方案實施程度有顯著差異。
7. 員工協助方案與組織氣候、工作士氣、組織承諾有顯著正相關，員工福利方案與離職傾向有顯著負相關。
8. 組織氣候與工作士氣、組織承諾有顯著正相關，組織氣候與離職傾向有顯著負相關。
9. 工作

士氣與組織承諾有顯著正相關，工作士氣與離職傾向有顯著負相關。

10. 組織承諾與離職傾向有顯著負相關。 11. 員工協助方案各構面與組織氣候、工作士氣、組織承諾各構面有顯著典型相關。 12. 組織氣候各構面與工作士氣、組織承諾各構面有顯著典型相關。 13. 工作士氣各構面與組織承諾各構面有顯著典型相關。 14. 員工協助方案、組織氣候與工作士氣、組織承諾有顯著典型相關。 15. 不同集群的員工對離職傾向的認知有顯著差異。 16. 員工協助方案對組織氣候有顯著正向影響；組織氣候對工作士氣有顯著正向影響；組織氣候對組織承諾有顯著正向影響；工作士氣對組織承諾有顯著正向影響；組織承諾對離職傾向有顯著負向影響。

以上結論將分享給勞工政策制定者、相關學者，以及提供未來相關研究者之方向根據。

關鍵詞：員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾、離職傾向

Title of Thesis : The study on the relationship among EAPs and organizational climate upon work morale, organizational commitment and intention to quit - based on Taiwan Stock Exchange as examples.

Name of Institute : Graduate Institute in Management, Nan Hua University

Graduate date : June 2003

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Chen Tsung-Hsien

Advisor : PH.D. Chen Meng-Shiou

Abstract

This study has adopted SPSS FOR WINDOWS as the tool for statistical analysis. For sampling data use research method for example, frequency distribution, T-test analysis, single factor variant analysis(One Way ANOVA) and subsequent inspection, Pearson correlated analysis canonical correlated analysis, cluster analysis, path analysis and so on.

The purpose of this study was to examine the relationships among Employee Assistance Programs, organizational climate, work morale ,organizational commitment ,and intention to quit ,and used employees from Taiwan Stock Exchange as examples. The research was mainly conducted by questionnaires. Of the 1220 questionnaires sent out, 231 were returned, among which 15 were not valid, 216 were valid. The returning rate of valid questionnaires was 17.7 % .

The major conclusions of this study are as follows :

- 1.The personal demographic information of employees (i.e., gender, age) is significantly difference to the perceptions in areas of EAPs.
- 2.The personal demographic information of employees (i.e., current position within company, marital status, age, job salary per month) is significantly difference to the perceptions in areas of organizational climate.
- 3.The personal demographic information of employees (i.e., gender, current position within company, marital status, age, job salary per month, seniority) is significantly difference to the perceptions in areas of work morale.
- 4.The personal demographic information of employees (i.e., gender , current position within company, marital status, age, job salary per month, seniority) is significantly difference to the perceptions in areas of organizational commitment.
- 5.The personal demographic information of employees (i.e., marital status, job salary per month, seniority) is significantly difference to the perceptions in areas of intention to quit.
- 6.The demographic

information of company (i.e.,the members of employee)is significantly difference to the perceptions in areas of EAPs. 7.EAPs is significantly positive correlated to organizational climate, work morale, organizational commitment. Employee welfare programs is significantly negative correlated to intention to quit. 8.Organizational climate is significantly positive correlated to work morale, organizational commitment. Organizational climate is significantly negative correlated to intention to quit. 9.Work morale is significantly positive correlated to organizational commitment. Work morale is significantly negative correlated to intention to quit. 10.Organizational commitment is significantly negative correlated to intention to quit. 11.The parts of EAPs are significantly canonical correlated to the parts of organizational climate,work morale, organizational commitment. 12.The parts of organizational climate are significantly canonical correlated to the parts of work morale, organizational commitment. 13.The parts of work morale are significantly canonical correlated to the parts of organizational commitment. 14.EAPs,organizational climate are significantly canonical correlated to work morale, organizational commitment. 15.Different cluster's employees are significantly difference to the perceptions of intention to quit. 16.EAPs is significantly positive effect on organizational climate. Organizational climate is significantly positive effect on work morale. Organizational climate is significantly positive effect on organizational commitment. Work morale is significantly positive effect on organizational commitment. Organizational commitment is significantly positive effect on intention to quit.

The above findings will be shared with labor policy-makers, relevant scholar, and can be the basis for future relevant studies.

Keywords : EAPs, Organizational Climate, Work Morale, Organizational Commitment ,Intention To Quit

目 錄

	頁次
中文摘要.....	i
英文摘要.....	iii
目錄.....	v
表目錄.....	vii
圖目錄.....	xiii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	7
1.3 研究目的.....	10
1.4 研究對象與範圍.....	11
1.5 研究流程.....	12
1.6 論文結構.....	13
1.7 研究限制.....	14
第二章 文獻探討.....	15
2.1 員工協助方案.....	15
2.2 組織氣候.....	30
2.3 工作士氣.....	39
2.4 組織承諾.....	45
2.5 離職傾向.....	55
2.6 員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾、離職傾向 的關聯性研究.....	66

第三章 研究方法.....	71
3.1 研究架構.....	72
3.2 研究假設.....	73
3.3 研究變項之操作型定義.....	77
3.4 研究設計.....	79
3.5 資料分析方法.....	94
第四章 研究結果與分析.....	98
4.1 樣本特性與敘述性統計.....	98
4.2 信度與效度分析.....	114
4.3 個人特徵變項與企業特徵變項在各構面之差異分析.....	115
4.4 各構面之相關分析.....	159
4.5 典型相關分析.....	169
4.6 集群分析.....	185
4.7 徑路分析.....	189
第五章 結論與建議.....	192
5.1 結論.....	192
5.2 建議.....	209
5.3 後續研究者之建議.....	213
參考文獻.....	215
一、英文部份.....	215
二、中文部份.....	230
附錄一：本研究問卷.....	241
個人簡歷.....	248

表目錄

表1.1 國內員工協助方案發展沿革彙整表	. 2
表1.2 國外員工協助方案發展沿革彙整表	. 3
表1.3 傳統的EAPs與現代的EAPs比較表	5
表2.1 國內研究者對「員工協助方案」定義的彙整表	15
表2.2 國外研究者對「員工協助方案」定義的彙整表	18
表2.3 員工問題彙整表.....	21
表2.4 員工協助方案的服務內容之彙整表.....	26
表2.5 員工協助方案實施模式之彙整表.....	27
表2.6 國內研究者對「組織氣候」定義的彙整表	..31
表2.7 國外研究者對「組織氣候」定義的彙整表	..32
表2.8 組織氣候發展階段彙整表	..36
表2.9 組織氣候衡量方法彙整表	..37
表2.10 國內研究者對「工作士氣」定義的彙整表	.39
表2.11 國外研究者對「工作士氣」定義的彙整表	.40
表2.12 國內外研究者對士氣特徵彙整表	.41
表2.13 工作士氣的影響因素表	.43
表2.14 國內研究者對「組織承諾」定義的彙整表	.45
表2.15 國外研究者對「組織承諾」定義的彙整表	.47
表2.16 組織承諾認同水準與可能之影響	.50
表2.17 組織承諾相關之模式彙整表.....	53
表2.18 國內、外研究者對「離職」定義的彙整表.....	56

表2.19 國內研究者對「離職傾向」定義的彙整表	.58
表2.20 國外研究者對「離職傾向」定義的彙整表.....	58
表2.21 離職類型之彙整表.....	60
表2.22 離職模式之彙整表.....	62
表3.1 預試問卷修正內容之對照表.....	80
表3.2 各量表信度之預試結果彙整表.....	80
表3.3 員工協助方案因素分析結果彙整表	.84
表3.4 組織氣候反向題彙整表.....	86
表3.5 組織氣候因素分析結果彙整表.....	87
表3.6 工作士氣反向題彙整表.....	89
表3.7 工作士氣各構面題目內容彙整表.....	89
表3.8 組織承諾反向題彙整表.....	91
表3.9 組織承諾因素分析結果彙整表	.91
表4.1 個人特徵基本特性表.....	101
表4.2 企業特徵基本特性表.....	102
表4.3 年齡 * 目前工作月薪交叉表.....	103
表4.4 現職年資 * 最高學歷交叉表.....	103
表4.5 最高學歷 * 目前工作月薪交叉表.....	104
表4.6 公司行業別 * 公司成立歷史交叉表.....	105
表4.7 員工協助方案之描述性分析.....	106
表4.8 組織氣候之描述性分析.....	107
表4.9 工作士氣之描述性分析.....	108
表4.10 組織承諾之描述性分析.....	109

表4.11 離職傾向之描述性分析.....	109
表4.12 實施EAPs之成功因素次數分配彙整表.....	110
表4.13 員工協助方案服務人員來源次數分配彙整表.....	112
表4.14 設置員工服務中心次數分配彙整表.....	113
表4.15 問卷信度分析摘要表	114
表4.16 不同性別與員工協助方案之差異分析.....	116
表4.17 不同性別與組織氣候之差異分析.....	117
表4.18 不同性別與工作士氣之差異分析.....	118
表4.19 不同性別與組織承諾之差異分析.....	119
表4.20 不同性別與離職傾向之差異分析.....	119
表4.21 不同現任職務與員工協助方案之差異分析.....	120
表4.22 不同現任職務與組織氣候之差異分析.....	121
表4.23 不同現任職務與工作士氣之差異分析.....	122
表4.24 不同現任職務與組織承諾之差異分析.....	123
表4.25 不同現任職務與離職傾向之差異分析.....	124
表4.26 不同婚姻狀況與員工協助方案之差異分析.....	125
表4.27 不同婚姻狀況與組織氣候之差異分析.....	126
表4.28 不同婚姻狀況與工作士氣之差異分析.....	127
表4.29 不同婚姻狀況與組織承諾之差異分析.....	128
表4.30 不同婚姻狀況與離職傾向之差異分析.....	128
表4.31 T檢定之綜合分析表.....	129
表4.32 不同年齡與員工協助方案之差異分析.....	130
表4.33 不同年齡與組織氣候之差異分析.....	131

表4.34	不同年齡與工作士氣之差異分析.....	132
表4.35	不同年齡與組織承諾之差異分析.....	133
表4.36	不同年齡與離職傾向之差異分析.....	134
表4.37	不同現職年資與員工協助方案之差異分析.....	135
表4.38	不同現職年資與組織氣候之差異分析.....	135
表4.39	不同現職年資與工作士氣之差異分析.....	136
表4.40	不同現職年資與組織承諾之差異分析.....	137
表4.41	不同現職年資與離職傾向之差異分析.....	137
表4.42	不同學歷與員工協助方案之差異分析.....	138
表4.43	不同學歷與組織氣候之差異分析.....	139
表4.44	不同學歷與工作士氣之差異分析.....	139
表4.45	不同學歷與組織承諾之差異分析.....	140
表4.46	不同學歷與離職傾向之差異分析.....	140
表4.47	不同工作月薪與員工協助方案之差異分析	.. 141
表4.48	不同工作月薪與組織氣候之差異分析	.. 142
表4.49	不同工作月薪與工作士氣之差異分析	.. 143
表4.50	不同工作月薪與組織承諾之差異分析	.. 144
表4.51	不同工作月薪與離職傾向之差異分析	.. 145
表4.52	不同員工人數與員工協助方案之差異分析.....	146
表4.53	不同員工人數與組織氣候之差異分析.....	146
表4.54	不同員工人數與工作士氣之差異分析.....	147
表4.55	不同員工人數與組織承諾之差異分析.....	148
表4.56	不同員工人數與離職傾向之差異分析.....	148

表4.57 不同成立歷史與員工協助方案之差異分析.....	149
表4.58 不同成立歷史與組織氣候之差異分析.....	150
表4.59 不同成立歷史與工作士氣之差異分析.....	150
表4.60 不同成立歷史與組織承諾之差異分析.....	151
表4.61 不同成立歷史與離職傾向之差異分析.....	151
表4.62 不同行業別與員工協助方案之差異分析.....	152
表4.63 不同行業別與組織氣候之差異分析.....	153
表4.64 不同行業別與工作士氣之差異分析.....	154
表4.65 不同行業別與組織承諾之差異分析.....	155
表4.66 不同行業別與離職傾向之差異分析.....	156
表4.67 One-Way ANOVA之綜合分析表（個人特徵部份）	.157
表4.68 One-Way ANOVA之綜合分析表（企業特徵部份）	.158
表4.69 員工協助方案與組織氣候相關分析表	160
表4.70 員工協助方案與工作士氣相關分析表	161
表4.71 員工協助方案與組織承諾相關分析表	162
表4.72 員工協助方案與離職傾向相關分析表	163
表4.73 組織氣候與工作士氣相關分析表	164
表4.74 組織氣候與組織承諾相關分析表	165
表4.75 組織氣候與離職傾向相關分析表	165
表4.76 工作士氣與組織承諾相關分析表	166
表4.77 工作士氣與離職傾向相關分析表	167
表4.78 組織承諾與離職傾向相關分析表	..168
表4.79 員工協助方案各構面與工作士氣各構面的典型相關分析摘要表	169

表4.80	員工協助方案各構面與組織承諾各構面的典型相關分析摘要表	.172
表4.81	組織氣候各構面與工作士氣各構面的典型相關分析摘要表	.174
表4.82	組織氣候各構面與組織承諾各構面的典型相關分析摘要表	.176
表4.83	員工協助方案各構面與組織氣候各構面的典型相關分析摘要表	.179
表4.84	工作士氣各構面與組織承諾各構面的典型相關分析摘要表	.181
表4.85	員工協助方案構面、組織氣候構面與工作士氣構面、組織承諾構面的典型相關分析摘要表	.183
表4.86	集群在員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾之平均數分析表	.185
表4.87	集群在員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾之差異性分析表	.187
表4.88	不同集群對離職傾向認知之差異性分析表	.188
表5.1	本研究之研究假設與驗證結果彙整表	.205

圖目錄

圖1.1 本研究之研究流程圖.....	12
圖2.1 Mowday等人之組織承諾模式	.52
圖2.2 Abelson (1987) 的離職分類法.....	61
圖3.1 研究架構圖.....	72
圖3.2 研究架構及相關子構面.....	73
圖3.3 統計分析方法架構圖.....	94
圖4.1 員工協助方案各構面與工作士氣各構面的典型相關分析徑路圖	.170
圖4.2 員工協助方案各構面與組織承諾各構面的典型相關分析徑路圖	.172
圖4.3 組織氣候各構面與工作士氣各構面的典型相關分析徑路圖	.174
圖4.4 組織氣候各構面與組織承諾各構面的典型相關分析徑路圖	.177
圖4.5 員工協助方案各構面與組織氣候各構面的典型相關分析徑路圖	.179
圖4.6 工作士氣各構面與組織承諾各構面的典型相關分析徑路圖	.181
圖4.7 員工協助方案構面、組織氣候構面與工作士氣構面、組織 承諾構面的典型相關分析徑路圖	.183
圖4.8 徑路分析之充足模式.....	189
圖4.9 刪除未達顯著水準的徑路後之徑路圖.....	190
圖4.10 限制模式徑路圖.....	191

第一章 緒論

本章將分為七節，分別針對研究背景、研究動機、研究目的、研究對象與範圍、研究流程、論文結構與研究限制進行討論，其名細節分別說明如下：

1.1 研究背景

隨著社會環境的快速變遷，臺灣社會在1980年代以後，正式轉型成為工商業社會，臺灣的工商業環境也轉變為以資本與技術密集的產業為主，拜產業升級之賜，人民生活水準開始逐漸提昇，近年來臺灣地區社會經濟環境快速變遷，社會價值多元化之後，企業員工認知或意識到工作除了薪資、升遷之外，在工作和生活上產生許多的困境，期盼企業主能提供某種程度的協助，以使其無任何擔心，能全心投入企業生產活動，藉以個人績效的提昇，能進一步提高生產力與組織績效。

然而企業經營的主要目的是為了創造利潤，亦即是賺錢。企業組織要達到盈餘的目的，至少需要有以下三種條件：一、是企業領導人要有精明的眼光，訂定明確的企業目標；二、是企業的生產技術要科學化、現代化；三、是企業組織裡的員工要能努力工作，實現企業目標。由最後面這一點，可知如何使員工能努力工作，全心全力投入工作，是當前企業經營管理重要的課題。而事實上，達成此一途徑有很多方法，諸如增加薪資、改善勞資關係、實施參與管理..等皆是。近年來，則又出現一種途徑，亦就是所謂的勞工輔導制度，在美國稱之為員工協助方案 (Employee Assistance Programs, 簡稱EAPs)。(蘇景輝, 民75)

本研究在研究員工協助方案相關議題與構面之時，進一步了解國內、外

員工協助方案發展沿革是必要的，現根據文獻整理成表格，而其發展沿革詳見表1.1及表1.2。

表1.1 國外員工協助方案發展沿革彙整表

序號	年代	歷史沿革及大事記
1	民61	台灣松下電器公司成立BS(Big Sister)組織，選任資深服務熱忱的女性員工扮演作業員與主管間的溝通橋樑，開始了國外員工服務的先端。
2	民63	美國無線電公司(RCA)成立「溫馨家園」輔導住宿女作業員之生活及工作適應。
3	民65	東元電機公司成立「情橋」信箱，協助解決員工之生活及職務上的問題。
4	民69	69年底中油公司根據內政部所頒「場礦勞工輔導人員設置辦法」之規定，成立勞工輔導推行重點及進冊專業人員推動輔導工作。
5	民71	迪吉多電腦公司在工廠設立諮商輔導室，聘任專業工作者，從事員工心理諮商服務，自此之後，陸續有企業在其內推動各種有關員工服務的活動。
6	民73	統一企業成立「宿舍自治委員會」，舉辦各項住宿同仁之康活動及演講會。
7	民77	相繼有惠康、宏碁、明基、中華映管、台電、台灣通鼎器材、中華汽車、宏碁電腦、致伸實業、台灣積體電路公司、統一超商等公司，設立員工輔導室或員工諮商中心聘請專業人員協助員工，這些現象顯示：企業界越來越重視員工服務。
8	民81	統一企業81年2月設置「工廠輔導員」，每位新進操作員都有一位資深同仁擔任工作教導，並於總務部設置諮商輔導員，成立諮商輔導室。
9	民82	統一企業成立「懿德姊姊」，日大姊姊來照顧新進的小妹妹，從事生活輔導。
10	民83	統一企業民國83年3月設立「員工諮商服務中心」，遴選公司熱心服務同仁，經過性向測驗及訓練培育成輔導員，服務同仁。

表1.1 國內員工協助方案發展沿革彙整表 (續)

序號	年代	歷史沿革及大事記
11	民86	統一企業高階主管參加勞委會舉辦的講習會，瞭解到國外推動「員工協助方案」之正統作法及運作模式，有心效法國外正統成功模式來推動。
12	民87	統一企業87年初進行籌備工作，87年10月正式將「員工諮商服務中心」改革「員工服務中心」；希望透過勞委會謝鴻鈞專員及國外專家的指導，真正掌握「員工協助方案」(EAPS)之精髓及成功推動模式，系統性且全面性推展員工協助方案。

資料來源：本研究整理

表1.2 國外員工協助方案發展沿革彙整表

序號	年代	歷史沿革及大事記
1	1940	EAPS是日「工業酗酒方案」所發展出來的，工業酗酒方案的產生係為了處理員工酒精中毒的問題，方案的諮商員治療員工酗酒的行為，幫助員工恢復應有的工作表現，以避免失去工作，並有利於工作組織生產力的穩定。
2	1970	產生擴大服務範圍的員工協助方案，這種方案與工業酗酒方案的不同之處是員工協助方案也治療其他有關社會適應的問題，如情緒困擾、家庭和婚姻問題等。
3	1970初	從事工業酗酒方案領域的一些成員成立了一個專業協會(ALMACA)，這個協會起初是一個非營利的組織，並且政府資助支持的組織。目前這個組織是以自我經營的方式，持續提供員工協助方案的服務。協會分會分佈於全美各地，總共約有七千名的會員並在其他國家也有分會。
4	1980	有許多企業組織提供此一專業的服務給員工，如華爾街的大型公司、生產製造業、醫院和小型公司或體育運動團隊等。
5	1980	美國人口普查1980年美國工業社員工是1970年的3.5倍。
6	1987	全美EAPS的數量1964年約有兩百個，1987年則增加到八千個，在美國，人數達一百名以上的公司中，有百分之六十成立員工協助方案。

表1.2 國外員工協助方案發展沿革彙整表 (續)

序號	年代	歷史沿革及大事記
7	1988	工作場所反毒法案，政府積極鼓勵企業組織實施員工協助方案。財富雜誌排名一千大公司中已有百分之九十設置員工協助方案。
8	1990	員工協助方案領域有了很大的改變，愈來愈增加的健康醫療花費使組織管理特別強調員工健康的照顧，進而愈加重視員工協助的服務。
9	1994	美國勞工部統計局針對小企業的福利項目所做的調查顯示，受調查的對象有百分之十五的小企業提供員工協助方案為其員工福利之一。
10	1999	美國有超過兩萬個以上的員工協助方案。
11	2000	工作場所變得更注意工作與家庭的結合、文化的差異及健康提升等問題，促使員工協助方案在企業組織的發展。

資料來源：本研究整理

對於員工協助方案的歷史沿革有了充分了解之後，使得本研究之研究背景能更加明確化。由上述國內外歷史的發展沿革及近年來各企業員工協助方案實施狀況之探討、觀察與整理，得知有愈來愈多的國內外企業或組織已在陸續實施員工協助方案，而服務的範圍與項目也逐漸擴大當中，現今經營大環境瞬息萬變，所面臨的挑戰與危機層出不窮，不管科技如何的發展與進步，在在都需要人去克服，而員工在組織的態度與行為就具有關鍵的影響了，因此員工所面臨的困擾與問題，經營管理者就不容忽視了。

其實傳統與現代的員工協助方案是有差異性存在的，根據Lewis & Lewis (1983) 曾就傳統的與現代的員工協助方案做一比較，其差異情況如表1.3 (引自勞委會，民84) 所示：

表1.3 傳統的EAPs與現代的EAPs比較表

次序	傳統的	現代的
1	強調酗酒為問題之基礎	廣義的方法，任何問題均適合服務
2	強調主管轉介之重要性	為主管轉介，自我尋求協助，及他人轉介之混合
3	在問題發展末段才被辨認	在問題發展較早階段即提供服務
4	由醫療或酗酒專家提供服務	由各方面專業之一般諮商員提供服務
5	注重員工之工作表現	強調員工工作問題及員工或其眷屬在非工作表現方面的問題
6	為使轉介之員工保密	為使轉介員工保密，也為自我尋求協助之員工或其眷屬保密

資料來源：勞委會（民84），員工協助方案實務手冊，救國團張老師策劃主編，台北：張老師文化出版社，49頁。

由上表可以很清楚的看出傳統的EAPs與現代的EAPs最大差異在服務的廣度和時間，也就是現代的EAPs強調為所有員工及其眷屬提供所有問題之協助，並強調預防勝於治療（蔡永銘，民84）

以經營的眼光來看，不難看出員工問題若無適當處理，必會造成士氣低沉、缺勤、遲到、保險與醫療等成本的上漲，而影響到企業的生產力，且這些員工若因個人問題而導致失能、退休與死亡，更會成為企業人才資源的損失，一旦這些問題衍生出各式訴願事件，不但會加深勞資對立，且會讓事業單位遭受嚴重損失與形象毀損（朱承平，民85）。如何創造一個高生產力又符合人性尊嚴的工作場所，的確是今日企業經營者應思考的問題（黃淑純，民79）。

然而，員工所需求的不再只是優渥的待遇，同時也關心企業所提供的工作環境、工作時間及工作福利等等，如何讓員工樂於留在企業中，將其工作經驗

與能力不斷的貢獻給企業，是企業一致關心的焦點之一（高建元，民83）。也因為員工的工作適應性對員工的工作績效影響甚大，企業有鑑於此，即希望日一套有效的方案或制度，來協助員工適應工作，以達到更高的工作績效。員工協助方案的實施便是要讓員工個人身心方面的問題，能透過方案獲得立即性的支持與處理，使員工的身心健康或情緒能恢復穩定，以增加工作與生活品質，進而穩定生產力（朱承平，民84）。

EAPs對員工及其家屬而言，也是一種相當出色的預防工具，且臨床研究指出，若及早介入員工的個人問題，便能確實預防問題惡化的情況發生，員工所面臨之錯綜複雜的問題，必須藉以堅實的診療技術與廣泛的理論基礎來支撐。員工的私人生活對其工作績效有某種程度的影響，但在傳統上僅提供家庭或社區方面協助的機構所帶來的效益是較小的（Cohen,Gary,Lawrence & William, 1998）。

當我們欲幫助或維護有價值的員工時，EAPs是一種優良且成本效益很高的工具（Cohen,Gary,Lawrence & William,1998）。據估計，自1972年到1978年年間，根據美國勞工統計局最新資料顯示，目前約有30萬家企業正在推動EAPs（員工協助方案工作手冊）。

透過上述研究背景探討之下，對於EAPs與其他構面的關聯性如何，產生了濃厚的研究興趣。

1.2 研究動機

根據國外的研究顯示，員工個人問題佔了員工缺席原因的60%，佔工作意外事故原因的80%至90%，佔離職原因的65%；癮君子或酗酒者的缺席率是一般員工的十六倍，發生意外事故率則為一般員工的四倍（莊財安，民80）。由此可見，一家企業員工的個人問題是不容忽視的（陳思潔，民89）。所以經營管理者應思考如何透過一些方案或措施，防範或協助解決員工個人問題，並營造一良好的組織氣候，提高工作士氣與工作生產力，使員工樂於為組織奉獻心力，降低員工離職率，乃是管理者刻不容緩的任務與責任之一。

長久以來，工業組織的管理者，經常面對的問題就是如何處理有問題的員工。在過去，工作者一直將工作生活與個人生活，分開為兩個不同的部份，在管理者的實務程序上，也都認為員工個人的問題必須自行處理。有許多管理理論也認為，對麻煩員工的杜絕之道就是請其離開工作職務。但是現在的管理者最終了解，採取這種解決之道，受到損害的仍然是組織，因為隨著工業技術的發展，專業分工的精細，對培養一個適任的工作者，所要花費的時間與成本已越來越高，如果組織無法穩定維持人才的話，不但生產受影響，連帶組織發展亦會受到限制。同時社會經濟的發展，也使得勞動市場起了極大的變化，而全球的貿易競爭，更是經營管理的劇烈挑戰。這些因素促使管理者必須更謹慎思考，如何將組織內的人才資源做更大的整合與發揮（謝鴻鈞，民85）。因此事業單位要增加生產力，善用人才資源也是關鍵要素（羅業勤，民85）。

在國外根據Turpin（1998）收集的資料顯示，由於藥物濫用、景氣蕭條而導致缺席和生產力下降、心理健康問題及工作場所的暴力等事件的發生，而使得企業花在員工的成本非常高促使企業必須考慮使用EAPs。

目前，各國約有三十萬家企業實施EAPs，實施EAPs之企業中，有二分之一到三分之一公司的員工，其離職率、請假率與曠職率大量減少，酗酒支出減少一半以上，員工對公司的滿意程度提升10-15%，在競爭激烈的工業化社會，工作、生活與健康等三方面已相互影響，企業應配合時代的潮流與趨勢，才能維持企業的競爭力（勞委會，民87）。

EAPs因而成為企業管理不可缺少的活動之一。EAPs在人才資源管理的範疇中，有的企業將其視為人才資源發展的內容，有的將之置於員工與工業關係之下，亦有不少企業視其為安全與健康的一環。經過多年的演變，無論廣度或深度，EAPs均有很大的變化，但綜觀在企業的人才資源管理中，其代表的意義應是「唯有身心健康的員工才有健全的企業」（朱承平，民84）。

曾淑如（民83）研究得到結論：實施員工諮商輔導制度對降低離職率與曠職率等有顯著效果。韋美西（民90）進行員工協助方案與員工離職率之關係探討，孫景堂（民90）針對企業推行員工協助方案對組織承諾與組織績效之影響進行研究。邵宜君（民91）探討有關員工協助方案的沿革、定義、目的、內容與運作模式等貢獻得知企業成功之根本要素，在於組織是否能擁有一群身心健康、對組織向心力強與工作士氣高昂的員工。岑美鈴（民91）探討企業人才資源管理策略之分析，研究結果發現，在員工協助方案方面，透過方案之實施可使員工獲得生理與心理的健康以面對工作之挑戰，並且矯正其對生命的態度，無形中更加了企業經營的優勢。

另外蔣景清（民90）依據研究結果發現，組織應重視組織氣候的改善，並提高員工組織承諾，進而激勵員工表現組織公民行為，以提升組織績效及維持企業競爭優勢。

因此企業推行員工協助方案，乃是一重要的課題與趨勢，現正值國家大環

境景氣低迷，員工問題一一浮現，而員工的問題與困擾究竟如何獲得解決或改善呢？此時企業為了提升組織績效及維持企業競爭優勢，從中何方案可實施來協助員工呢？從上述研究背景探討得知，許多國家、外公司從EAPs的方向著手，以解決公司的員工或管理上之問題，而國內探討EAPs的相關文獻並不多，其實施後究竟對企業與員工有何實質效益或助益？因而本研究想進一步了解國內上市企業實施相關之EAPs以後，其與公司組織氣候之關係如何，進而對員工的態度（如工作士氣、組織承諾）、甚至員工行為方面（如離職傾向）是否產生了影響，因此想探討員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性，遂成為本研究研究動機之一。

另外國內上市企業實際推行EAPs的成功因素與概況如何（如，EAPs實施程度現況、各公司的員工協助方案服務人員是專職人員、兼職人員或專職、兼職混合，其有否設置員工服務中心或正籌設中），遂成為本研究之研究動機之二。

1.3 研究目的

經由上述研究背景及研究動機探討之後，本研究的主要目的在探討員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向的關聯性，更明確的說，本研究希望透過本研究主題的探討，進一步了解不同的性別、年齡、現職年資、職務、學歷、婚姻狀況與薪資在各變項上之差異情形，而不同的員工人數、成立歷史與行業別在各變項上是否才有顯著差異，然而變項與變項間之積差相關情形，於本研究將分別進行各子構面相關性及典型相關探討，另外對於員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾等變項將以K平均數法設定詳數進行集群分析，以了解各集群之特性及與離職傾向之差異情形，並以徑路分析了解各變項間之影響關係，最後探討國內上市公司目前員工協助方案實施程度概況與其成功因素如何。簡言之，本研究欲達成以下幾項目的：

1. 探討不同的個人特徵變項在員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾與離職傾向等各變項的差異情形。
2. 探討不同的企業特徵變項在員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾與離職傾向等各變項的差異情形。
3. 探討員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾與離職傾向彼此之間之相關程度如何。
4. 探討員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾大小構面彼此間之典型相關程度如何。
5. 對於員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾等變項將進行集群分析，以了解各集群之特性及與離職傾向之差異情形。
6. 了解各變項間之影響關係。

7. 探討國內上市公司在實施員工協助方案的成功因素與概況如何。

1.4 研究對象與範圍

1. 研究對象

本研究對象是以SMART投資總覽2002年冬季報的上市公司為研究母體，而以其上市公司的員工為研究對象，而上市公司行業別分類有以下行業：水泥業、食品業、塑膠業、紡織纖維業、機電業、電線電纜業、化學工業、玻璃陶瓷業、造紙業、鋁鐵業、橡膠業、汽車業、資訊電子業、營建業、運輸業、觀光業、金融保險業、百貨業、其他行業共十九項行業。

2. 研究內容

本研究的主要目的在探討員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾與離職傾向的關聯性情形，將分別探討類別變項與各研究變項之差異性分析、變項與變項間之相關性分析、典型相關分析、集群分析與徑路分析等，並探討實施員工協助方案的成功因素與概況。

3. 研究問卷之發放與回收狀況

本研究問卷以郵寄方式為主，親友協助發放為輔，以便利取樣方式進行發放問卷，郵寄方式乃透過人資（人事）經理轉給所屬員工填答，共計發出1220份問卷，問卷發放及回收期間乃從91年11月底至92年1月底止，透過電話及委日親友催收，並剔除填答不完全等無效問卷共15份，回收有效問卷共計216份，其有效回收率為17.7%。

1.5 研究流程

不管是質化或量化的研究，研究流程之確立，將有助於研究之順利進行，然而首先要確定研究主題，根據本研究之研究背景與研究動機之釐清，進一步擬定研究目的與研究架構，然後蒐集相關文獻進行探討，並設計問卷、確定研究方法與研究對象，且經預試動作並加以修正及定稿，透過問卷的郵寄發放、回收及追蹤催收，再經由資料的蒐集整理與SPSS套裝統計軟體之分析，最後撰寫成研究結果與建議。因此本研究之研究流程如圖1.1所示。

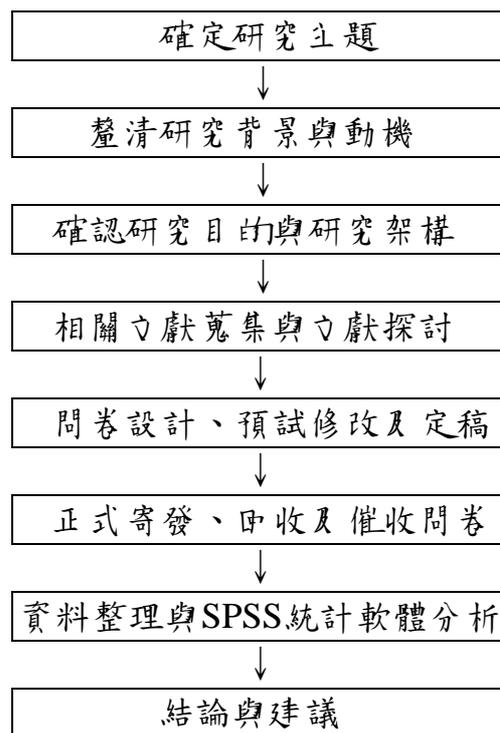


圖1.1 本研究之研究流程圖

1.6 論之結構

本研究論之共分五章，依照順序分別為第一章緒論；第二章之獻探討；第三章研究方法與設計；第四章研究結果與分析；第五章結論與建議。而各章所描述的結構、內容分別敘述如下：

第一章 緒論

就研究背景、研究動機、研究目的、研究對象與範圍、研究流程、論之結構與研究限制，分別加以論述之。

第二章 之獻探討

本章依序針對員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾與離職傾向等各變項的定義及相關之獻加以整理論述，並儘量以表格方式呈現，並且針對各研究變項間彼此之關係進行相關之之獻探討。

第三章 研究方法

本章著重在研究的方法與設計，首先必須建立研究架構與提出研究假設，並釐清各研究變項的操作型定義，進一步進行研究工具之設計與描述資料分析的方法。

第四章 研究結果與分析

本章將針對研究對象所回收之問卷，剔除無效問卷，並且將有效問卷編碼後並逐一輸入電腦，依照研究所需之資料分析方法，透過SPSS統計套裝中之軟體進行差異性分析、相關性分析、典型相關分析、集群分析與徑路分析等研究方法，將所得之結果數據以表格方式呈現並說明之。

第五章 結論與建議

最後一章要明確地論述研究之結果，根據結果提出有意義之管理意涵，以

提供學術界、實務界做為相關研究或經營管理之參考。另外對於後續研究者亦提供一些可行的研究方向。

1.7 研究限制

不管是質化或量化之研究，由於個人、環境、甚至情境因素之影響，將造成研究上某種限制性產生，本研究也不例外，除了受到人才、財力等因素之限制外，尚有以下幾點研究限制：

1. 本研究之研究對象為上市公司之員工，是屬於橫斷面之研究，缺乏縱斷面之探討，如未能實際深入了解各不同公司或產業之EAPs實施情形，所以本研究之結論與建議，無法完全適用於各不同特性公司或產業別。
2. 由於本研究主要採用郵寄問卷方法進行問卷調查，雖經催收作業，但各公司員工填答意願頗嫌不足，造成回收樣本數偏低，其代表性可能有不足之現象。
3. 本研究之結論與建議，係由問卷統計結果而得，受測者的認知情況、填答意願等所造成之差異，可能造成分析之偏頗。

第二章 文獻探討

深入的文獻探討，有助於研究論文的質的提昇，同時也提供研究設計與變項選擇上明確的依據，藉由變項定義與相關文獻的蒐集、整理及探討，使得研究架構更具說服力，進而使研究主題更有貢獻性。因此，本章將依序針對員工協助方案(EAPs)、組織氣候(Organizational Climate)、工作士氣(Work Morale)、組織承諾(Organizational Commitment)與離職傾向(Intention to Quit)的定義與相關文獻進行深入之研討，茲將分別敘述如下：

2.1 員工協助方案

2.1.1 員工協助方案的定義

員工協助方案並不單是一概念的方案，它是由許多特定且單一概念的方案所組成(Readdy,1994)，在進行相關文獻探討之前，研究變項之定義釐清是非常重要的，而有關員工協助方案的定義有一些國內、外學者相繼提出，現整理如表2.1、表2.2所示。

(一) 國內研究者

茲將國內相關學者或研究者對於員工協助方案的定義或看法依照年代遠近，整理歸納如下：(見表2.1)

表2.1 國內研究者對員工協助方案定義的彙整表

序號	研究者	年代	員工協助方案的定義
1	林葦億	民80	是指由事業單位或工會提供諮商或社會服務員工及會員，以協助其解決社會、心理、經濟與健康方面等問題。
2	方隆彰	民84	是指輔導員運用適當的知識與方法於事業單位，以提供相關的服務，協助員工處理其個人、家庭與工作上的困擾或問題。

表2.1 國內研究者對員工協助方案定義的彙整表 (續)

序號	研究者	年代	員工協助方案的定義
3	朱承平	民85	較廣泛被界定為「經由公司支持的方案」，其目的在協助員工克服本身的問題，如酗酒、亂嗑禁藥、消沉、焦慮、財務、及其他精神與醫學上的困擾。
4	張添洲	民85	員工協助方案乃是一種促使員工尋求協助的溝通系統，員工若有任何問題均可以尋求服務，包括自我尋求協助及主管轉介，由各方面專業諮商提供專業性的服務。
5	謝鴻鈞	民85	是指一事業單位內由企業主所提供的服務性計畫活動，目的在發現有關勞動生產的問題，並提供有效的方案活動解決這些問題。
6	羅業勤	民85	概括定義乃事業單位基於對於員工的關切，在勞資雙方支持下，由事業單位提供資源及時間，經由制定的人員及程序，以接納態度，協助員工處理有關酗酒、情緒、家庭、嗑藥等問題，及其他組織內有關人際關係如主管部屬、同儕、男女，或如績效、晉升、待遇、懲戒等廣泛的事件。
7	蔡明湫	民86	員工協助方案乃是一項由事業單位或工會，在社會工作或心理輔導等專業人員的協助下，以系統化方式規劃出的福利性或協助性措施，使員工在遭逢各項心理、生理、人際、經濟、家庭或法律等困擾時，得預防或紓解問題之發生，讓事業單位達到穩定員工生產力、工作品質及促進勞資關係和諧的目的。
8	勞委會	民86	係基於維護勞工隱私之前提，運用助人專業技巧，透過社會資源鏈路，協助員工解決個人問題的一種服務。

表2.1 國內外研究者對員工協助方案定義的彙整表 (續)

序號	研究者	年代	員工協助方案的定義
9	王方	民87	企業組織提出一連串的方案活動協助組織內的員工解決問題，滿足其需要，以提升員工的生產力，謀求組織的最大利潤。員工協助方案服務對象除員工外，也涵蓋家屬及組織本身。
10	勞委會	民87	是指企業組織為了照顧員工及提昇生產力，所提供的一種計劃性活動，目的在發現解決有關影響勞動的個人問題。
11	林家興	民88	係指許多員工協助服務或員工諮商服務之通稱，在許多不同的地區與時期，各有不同的名稱，其服務的方式與內容，亦如其名稱一般，仍然是一變動中的概念。
12	陳思潔	民89	員工協助方案乃是一項以員工為導向的福利管理，以機密及平易近人的方式由社會工作或心理輔導等專業人員提供適當的服務，員工可透過自我尋求協助或主管轉介的方式處理其個人、家庭與工作上的困擾或問題，使員工提高其工作績效及生產力，進而幫助公司節省成本。
13	陳嫻如	民90	當一個員工 (Person)，面臨到個人在生活上或工作上的多重問題 (Problem)，便需要來到一個能提供服務和解決問題的地方 (Place)，那裡的專業人員，提供一套服務方案 (Programs)，並且運用一套專業的知識和技術 (Professional Knowledge and Skills)，來解決員工問題，並滿足員工需求。此即為員工協助方案的 5P's，亦即為 Person, Problem, Place, Programs, Professional Knowledge and Skills.

資料來源：(1) 部份修改自邵宜君 (民91)，企業領導者更迭下的員工協助策略研究-以金融服務業為例，朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。
 (2) 部份本研究整理

(二) 國外研究者

茲將國外相關學者或研究者對於員工協助方案的定義或看法依照年代遠近，整理歸納如下：(見表2.2)

表2.2 國外研究者對「員工協助方案」定義的彙整表

序號	研究者	年代	員工協助方案的定義
1	Barbara Baroff Feinstein & Edwin Garth Brown	1982	EAPs係指由公司、工廠、或工會所提供的諮商服務，其是針對有個人或家庭困擾的員工、會員或家屬所提供的方案，因此方案的內容與工作項目會因實施目的不同，使方案有時候又稱為「員工諮商方案 (Employee Counseling Programs)」、「特殊健康服務 (Special Health Services)」或「員工協助系統 (Employee Assistance System)」等。
2	Walsh	1982	係指利用公司的政策及程序，來辨識或反應一些直接或間接影響員工工作效率及情緒的問題，可提供員工諮商與資訊的功能，並轉介員工接受適當的治療與支持等服務。
3	Lewis & Lewis	1986	員工協助方案不只是協助組織中有困擾之僱體，甚至亦用於協助組織之經營管理，以預防員工陷入需要協助的情境。(廣義的定義)
4	The Bureau of National Affairs	1987	可使有個人問題的員工接受協助，方案範圍由酗酒及毒癮，到有關於賭博上癮與飲食失調等事項上，「員工協助方案」是藉內部模式 (In-house) 或外部模式 (Out-house) 的協助，皆會評估員工的特殊狀況，然後提供其短期性的諮商以協助員工的問題，或是對那些需要的人，透過外部模式提供長期的諮商或處置。

表2.2 國外研究者對「員工協助方案」定義的彙整表 (續)

序號	研究者	年代	員工協助方案的定義
5	Googins & Godfrey	1987	是由一個建立在工作組織上的政策與方案程序，藉以合理的干預去鑑定與測驗出那些會影響，以及有能力影響員工工作表現的問題。因此被定義為事業單位的一項政策與鑑定程序，或是一針對影響員工工作表現與情緒的直接或間接干預與程序。
6	Sonnenstuhl	1988	係指一種以工作為基礎的方案，工作組織利用該方案來協助並鼓勵組織中有困擾之員工，並提供解決問題所需的諮商或心理治療之相關服務。(狹義的定義)
7	Dessler	1991	是企業中一正式方案，是由雇主針對那些有酗酒、賭博或有壓力等問題的員工，提供一些有關於諮商或是治療之方案，協助他們解決個人問題或工作問題。
8	Sherman & Bohlander	1994	發展主要是為了協助員工妥善處理其工作上所面臨的各式問題，因此一個典型的「員工協助方案」，提供了診斷、諮商等服務，以及酗酒、藥癮、個人或家庭困擾等問題上的建議或處置，因此「員工協助方案」主要目的便是解決他們的個人問題與困擾，或最終在預防問題的轉變，避免這些問題成為影響員工工作能力的危險因素。
9	Readdy	1994	其涵義不僅止於將員工協助方案，視為提供支持與協助組織中有困擾之員工，甚至其功能已擴及舉凡能促進員工績效表現、管理實務、領導風格與教育訓練，亦即為組織中各個層級提供支持輔助的一種協助服務。
10	Burke	1995	將員工協助方案簡單的定義為提供建議給員工來幫助他們的主管處理工作績效的問題。

表2.2 國外研究者對「員工協助方案」定義的彙整表 (續)

序號	研究者	年代	員工協助方案的定義
11	Fishman	1999	員工協助方案乃是以員工為導向的福利管理，它是機密性的、平易近人的，且應為員工健康計劃的主要部分。
12	Nicolova	2000	員工協助方案乃是提供服務以解決有問題或困擾的員工，並幫助主管提高公司員工的士氣，節省健康看護成本及創造有利的公共關係。

資料來源：(1) 部份修改自邵宜宏 (民91)，企業領導者更迭下的員工協助策略研究-以金融服務業為例，朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。

(2) 部份本研究整理

綜合表2.1及表2.2得知員工協助方案乃是企業或組織針對「員工問題」(包括處理其個人、家庭與工作上的困擾或問題)所提供的一種綜合性、專業化的協助方案，可經由自我尋求協助或他人轉介之方式，藉由問題的妥善解決，員工能用心投入工作，並幫助主管提高員工整體士氣，以提高生產力 (Productivity)，進而提高公司整體經營績效 (Performance)，達到企業最大利潤與永續生存之最終目標。因此，在此結合陳嫻如 (民90) 的定義 (員工協助方案的5P's)，本研究將其發展定義為員工協助方案的7P's，亦即為 Person, Problem, Place, Programs, Professional Knowledge and Skills, Productivity, Performance。

關於各學者定義中所謂員工問題，有一些學者提出其研究與看法，現經本研究彙整分別敘述如下：

表2.3 員工問題彙整表

序號	學者	年代	員工問題之研究與看法
1	劉燦樑	民74	其將員工的問題歸納成五種： 1. 生活適應問題2. 健康問題3. 人際關係問題 4. 感情問題5. 其他，包括情緒、家庭、工作 適應等問題。
2	陳紹平	民84	表示企業組織中常見之員工問題有：員工自 我定位問題、人際溝通問題、生涯發展問題、 家庭問題、經濟問題及心理與生理問題。
3	陳思潔	民89	其綜合一些學者之員工問題的種類，將員工 問題分為家庭問題、健康問題、情感問題、 婚姻問題、交友問題、法律問題、經濟問題、 工作升遷問題、休閒安排問題、與同事之間 的相處問題、生命意義的問題與主管之間相 處問題等。
4	Wrich	1980	其將員工的個人問題分為三種：1. 員工個人 可以克服而不需要專家或外部力量協助之問 題。2. 員工的問題可以透過主管、朋友或家 庭就可以解決的。3. 員工問題會影響到員工 工作績效的，不論是持續性或間歇性的問題 。其認為第三類的問題才是員工協助方案的 服務對象。
5	Bruce	1990	有下列徵兆的員工即為員工協助方案的對象 。1. 過多未批准或經常性之缺席。2. 經常遲 到或早退。3. 與同事爭論。4. 使其其他員工因 自己的疏忽而受到傷害。5. 粗劣的判斷或決 定。6. 常常發生工作意外。7. 對機械設備原 料的浪費與損壞。8. 有法律問題在身。9. 個 人出席率的惡化。10. 情緒上的轉變。

表2.3 員工問題彙整表 (續)

序號	學者	年代	員工問題之研究與看法
6	Champagne & Mcafee	1994	指出員工協助方案所要處理的員工問題包括不服從管理的、有偷竊說謊習慣的、有藥物濫用困擾的、常缺席的、人際關係不佳的、有打架、強暴等問題的、吸毒與賭博的。

資料來源：本研究整理

由上表可看出員工的問題實在繁多，不管是員工個人問題，或者是工作上各層面的問題，甚至員工家庭方面的問題，其都將造成員工心理或生理方面的壓力與困擾，而這些壓力與困擾若無得到適當的解決，員工將無心在工作上奉獻心力，可能降低生產力、可能發生意外、甚至產生離職問題，如此將對組織產生某種程度之影響，因此員工問題的協助與預防措施有必要落實於企業管理之中。至於方案的實施程度，將視組織需要、組織規模、營運狀況，甚至員工問題類型等因素而定。然而什麼樣的方案才最有效呢？

Bruce (1990) 則認為員工協助方案是處理問題員工最有效方案。而 Wrich (1980) 也認為員工問題會影響到員工工作績效的，不論其是持續性或間歇性的問題，第三類的問題才是真正員工協助方案的服務對象。(孫景堂，民90)

況且陳思潔(民89)以1000人之製造業為研究母體，其研究結果顯示，員工協助方案與員工問題呈顯著負相關，顯示實施員工協助方案程度愈高，其公司的員工問題愈少。

2.1.2 實施員工協助方案的目標

實施員工協助方案的目標在於期望透過員工協助方案的執行，能有效地解決員工在工作上、生活上所遭遇的各種問題與困擾，使員工能以健康的身

心投入工作，提昇工作績效，降低其生涯發展。另一方面，企業期望因本方案的實施，降低員工流動率、缺勤率，進而提昇生產力，並能減少企業整體福利成本之支出，以增進勞資和諧。若詳加以討論則可區分為下面四個方面：（勞委會，民87）

（一）企業整體

1. 增強員工對組織的向心力與凝聚力—經由企業主動表現關懷員工的心意與措施，將可激發員工之一體感，強化凝聚力。
2. 有效之員工福利、人才資源管理的投資，減少未來問題處理之成本，增進企業競爭力。
3. 有助於樹立良好形象，並進一步促進企業發展。

（二）員工本身

1. 協助員工解決生活上之問題，提昇整體生活品質，促進身心健康。
2. 促進員工良好之人際關係。
3. 改善員工福利，滿足員工之需求。
4. 協助員工自我成長，引導其生涯發展。

（三）工作方面

1. 穩定勞動力與人才資源，例如降低離職率、缺勤率等。
2. 提高生產力與工作績效，並提昇工作品質。
3. 協助解決工作所遇到的問題，減少工作上之焦慮、提高工作情緒與士氣。
4. 協助新進員工及一般員工適應工作與環境。

(四) 勞資關係

1. 增加勞資間溝通管道—EAPs可扮演上下意見溝通的橋樑，使員工之意見、心聲有管道可以反映及有效溝通。
2. 促進勞資和諧—經由員工與主管或企業與工會之間良性溝通，共創和諧的勞資關係。

謝鴻鈞（民85）表示在國內外也有七點理由使得台灣漸漸重視EAPs的實施；如，外籍勞工的管理、勞資爭議的處理、關場歇業的處置、工會活動的輔導、勞動技術的提升、人性管理的發展及工業民主的促進。

然而EAPs的績效可由員工之離職率、缺勤率、生產力、滿意度、福利滿意度、被認許的情形與管理的改善等來加以評估（方隆彰，民84）。

另外林聯章（民71）認為員工協助方案是有系統的確認和治療，關於員工不良工作表現有關聯的醫療和行為之問題，其主要的目的是恢復員工正常的行為和生產力。此方案不僅對公司有利，同時也能嘉惠員工。

而國外學者Challenger於1988年也提出EAPs的實施有以下五點目的，現敘述如下：（轉引自邵宜君，民91）

1. 可降低成本

降低醫療費用、預防工傷意外事件以及提高生產力。

2. 可留住人才

透過EAPs的協助可留住百分之七十到八十有困擾之員工，且避免流失有經驗的員工。

3. 可改善勞資關係

協助勞資共同解決問題，到達雙贏的局面，共同協助有問題的員工。

4. 可提供員工及家屬額外之福利與照顧。

5. 可建立公司以行動關心員工的形象

幫助有問題的員工保住其工作、婚姻、家庭，甚至於性命，使公司形象為之改善。

2.1.3 員工協助方案的實施原則或成功要素

員工協助方案要能順利地推展並獲致有效的成果，有其實施的原則或成功之要素，一般而言，應注意下列幾點實施原則（勞委會，民87）：

1. 保密原則
2. 信任原則
3. 專業單位主動推行與支持
4. 縝密的實程序與運作規劃，整體的教育與宣導
5. 確實的追蹤與評估
6. 專業知識與工作者的服務
7. 主動出擊，重視預防推廣
8. 與社會資源結合

Wrich (1982) 表示不論是公司內部自行設置或委日外包之員工協助方案，要注意以下基本原則，如保密性、隱私性、要有專人負責、互相信賴等原則才能順利進行。

Fishman (1999) 根據相關研究個案經驗指出，企業高級主管的支持是員工協助方案成功的必要條件之一。

陳思潔 (民89) 研究顯示員工協助方案要能確實推行，專業人員的培養與訓練是關鍵因素。另外員工協助方案所須花費的成本亦不少，故若無主管的配合與支持，員工協助方案的實施通常會因經費之不足而受到阻礙。

孫景堂 (民90) 研究表示在推行員工協助方案方面高階主管的支持為成功要件，對案主檔案管理，以絕對機密、安全隱密方式處理。

2.1.4 員工協助方案的服務內容

有關員工協助方案的服務內容有一些學者提出其看法，現整理如下表：

表2.4 員工協助方案的服務內容之彙整表

序號	研究者	年代	服務內容
1	方隆彰	民84	將員工協助方案的內容分成七大類：一、諮商類二、教育類三、申訴類四、諮詢類五、福利類六、休閒類七、其他
2	謝鴻鈞	民85	將員工協助方案的內容分為三個不同方案，其內容為1.員工諮商2.生涯發展3.健康福祉
3	蔡明湫	民86	綜合不同員工協助方案的實施內容，將方案依干預員工與實施的深淺分為四大類： 1.休閒娛樂性方案2.教育性和成長性方案3.干預治療性方案4.組織發展性方案
4	勞委會	民87	將員工協助方案的服務內容分為三大層面： 1.工作面2.生活面3.健康面
5	Lewis & Lewis	1983	指出員工協助方案在美國工業界，早期為戒酒問題而發展的一種防治方法，現已擴及企業組織及其他問題。

表2.4 員工協助方案的服務內容之彙整表 (續)

序號	研究者	年代	服務內容
6	Bruce	1990	認為員工協助方案是整合許多個別的單獨方案包括健康計劃、藥物濫用的員工協助、員工福利、家庭危機之預防協助及主管對員工的教育和支持系統。
7	Masi	1992	認為員工協助方案所提供的內容是全而性的，包括健康方面的協助、酒精及藥物濫用的協助、對員工兒女的關懷、對員工本身及其長輩的關懷、退休協助、員工重新配置、職業訓練、職業介紹及對患有 AIDS 員工及所有對此疾病的認識與對待態度等。

資料來源：本研究整理

由表2.4可知員工協助方案的服務內容可大致分為二大類，第一大類為組織內部：如員工福利、與工作績效或生產力有關之問題協助等，第二大類為組織外部：如家庭危機之預防、對員工子女、長輩之關懷等。

2.1.5 員工協助方案的實施模式

員工協助方案的實施模式會因各事業單位經營狀況、規模大小與目標的不同，再加上工會或工會團體等的提供不同，使員工協助方案的實施模式會有所差異（蔡明湫，民86）。現將國內外相關論點整理列表如下：

表2.5 員工協助方案實施模式之彙整表

序號	研究者	年代	實施模式
1	林尊億 黃秉德 方隆彰	民80 民81 民84	其將方案輸送體系區分為企業、外包、工會贊助模式。

表2.5 員工協助方案實施模式之彙整表 (續)

序號	研究者	年代	實施模式
2	勞委會	民87	在其員工協助方案工作手冊中則指出員工協助方案最常見的模式為「內部設置」、「外部委辦」、「共同委辦」、「聯合服務中心」四種。除了企業自辦的內部設置外，其他三種方式均屬於契約式的委辦。
3	陳思潔	民89	經整理各位學者對員工協助方案的運作模式之後，茲將EAPs的運作模式分為企業內模式、企業外模式、聯合模式、工會模式及共同委辦模式共五種。
4	Gary Dessler	1994	將員工協助方案的服務模式分為公司內模式 (In-House Model)、公司外模式 (Out-of-House Model)、聯合模式 (Consortium Model)、合作模式 (Affiliate Model)。
5	Gloria Cunningham	1994	其認為員工協助方案的服務輸送應區分為場內，管理基礎方案 (In-House, Management-Based Programs)、工會會員協助方案 (Union-Based Member Assistance Programs)、契約模式 (Contract Model)、融合模式 (Blended Model)。

資料來源：本研究整理

綜合上述各學者之實施模式，可將員工協助方案實施模式概分為契約方式模式與非契約方式模式二大類。

而企業在考慮應採用何種服務模式時，除了考量現存組織氣候、組織文化、組織特質、員工屬性、員工人數及其所擁有的內外資源等因素之外，同時亦要了解方案是動態的，是彈性的，因此需要隨時檢討、調整以達到滿足需求之目標為主。當內部與外部的因素改變時，服務輸送的模式便應視實際需要而隨之調整 (陳熾如，民90)。

2.1.6 員工協助方案之相關研究

針對與員工協助方案有關，特別是與本研究相關之類別變項，分別敘述如下：

蔡明湫（民86）以北部僱用勞工人數達150人以上之事業單位為樣本，共計94家，以僱用外籍勞工事業單位實施員工協助方案問卷為研究工具，研究結果發現僱用外籍勞工人數較多之事業單位及無工會存在之事業單位，在各項措施之提供現況較佳。

蔡立皇（民87）研究結果發現，在國內產業別中，金屬機械工業、資訊電子工業、化學工業及民生工業之間在諮商諮詢類、申訴溝通類、教育類、福利休閒類及員工協助方案所實施的情況是沒有差別的。

蔡志明（民88）針對400家選取之製造業與服務業進行探討，其研究發現不同產業之事業單位，其員工協助方案有很大的差異，且實施程度較高之事業單位其輪班員工的適應情況較佳。

孫景堂（民90）針對企業推行員工協助方案對組織承諾與組織績效之影響，其研究表示員工人數對於工作方面、健康方面、管理方面的協助滿意度有顯著的差異；產業別對於工作方面、其他方面的協助滿意度有顯著的差異；於個人屬性中，年齡對於員工協助方案的推行對達成組織承諾有顯著的差異。

岑美鈴（民91）探討企業人才資源管理策略之分析，以通鼎先進系統公司為例，研究結果發現，在員工協助方案方面，透過方案之實施可使員工獲得生理與心理的健康以面對工作之挑戰，並且矯正其對生命的態度，無形中更加了企業經營的優勢。

2.2 組織氣候

組織氣候的概念，源自1936年Kurt Lewin提出的「生活空間（Life Space）」。由於行為科學的研究必須考慮整個情境，包括人和環境。故生活空間的整體關係為： $P+E=Life\ Space$ ，P指的是個人（Person），E指的是心理環境（Psychological Environment），而每個人都以心理空間做為外顯行為的基礎，且都有一個完整屬於自己的世界。因此，個人（Person）與組織（Situation）互動的結果（ $P\times S$ ）形成了個人對組織的整體知覺，亦即組織氣候。而知覺是可以累積的，形成個人的認知架構，這便是心理環境（Psychological Environment），也是Lewin「場」的理論（Field Theory）中「實體世界的單一性（Singleness of Physical World）」和「心理世界的多元性（Plurality of Psychological World）」中的「個人的心理事實世界」，可以用來解釋個人的行為。（轉引自鍾立蘭，民89）

現將分別針對組織氣候的定義、重要性、發展及演變、衡量方式與模型，以表格方式闡述如下：

2.2.1 組織氣候的定義

茲將針對過去國內外研究者對於組織承諾所下的定義，分別敘述如下：

（一）國內研究者

茲將國內相關學者或研究者對於組織氣候的定義或看法依照年代遠近，整理歸納如下：（見表2.6）

表2.6 國內研究者對「組織氣候」定義的彙整表

序號	研究者	年代	組織氣候的定義
1	許士軍	民61	組織氣候是一種「整體」與「主觀」的環境觀念，可解釋組織成員的行為動機及其所表現的行為。
2	蔡培村	民74	認為組織氣候是組織成員對組織結構、工作特性與人際關係的感受及認知所形成的一組屬性，可以透過組織成員的主觀知覺加以衡量。
3	劉興漢	民74	認為組織氣候是在一特定環境中，每個工作人員直接或間接地對於該工作環境的察覺。
4	秦夢	民77	認為組織氣候是個人對組織的意象(Perceptions)，即對團體中各種現象的看法。
5	張潤書	民77	認為組織氣候是指是組織中人員的個性、目標和組織目標的融合、一致的一種變化過程。
6	張鈿富	民79	認為組織氣候是知覺(Perceptions)的一種研究，研究個人在組織環境中對各方面的知覺。
7	陳至頌	民81	認為一組用以描述組織環境影響個別組織成員行為的組織變數，經由社會的、組織的過程而產生，是一種廣泛的現象者，稱為組織氣候。
8	蔡寬信	民82	學校組織氣候乃是學校成員交互影響而成的一種持久特性，能為學校成員所知覺，且影響學校成員的行為。
9	葉和昇	民84	是一種客觀的組織特性，亦即認為組織氣候是組織成員所知覺的組織或情勢之「特性」。

表2.6 國內研究者對「組織氣候」定義的彙整表(續)

序號	研究者	年代	組織氣候的定義
10	任金剛	民85	組織氣候是(1)組織成員對工作環境的知覺與描述(2)是成員間所共有的(3)有著不同的分析層次(4)有多種角度(5)會受到文化的影響(6)若能針對特定的層面，在測量上將更加準確。
11	林孜孜	民85	組織氣候是組織成員對於身處之組織的一種感覺，可用以描述組織的内部環境，且會影響成員的態度和行為。

資料來源：表格本研究整理

從表2.6得知蔡培村(民74)、劉興漢(民74)、秦夢(民77)、張鈿富(民79)皆認為組織氣候是一種知覺的概念，而蔡寬信(民82)、林孜孜(民85)則認為組織氣候會影響成員的行為。

(二)國外學者

茲將國外相關學者或研究者對於組織氣候的定義或看法依照年代遠，整理歸納如下：(見表2.7)

表2.7 國外學者對「組織氣候」定義的彙整表

序號	研究者	年代	組織氣候的定義
1	Halpin & Croft	1962	人格之於個人，猶如組織氣候之於學校。
2	Lansdale	1964	認為組織氣候是組織中「工作-成就」層面與「個人需求-滿意」層面交互作用的結果，亦即兩者統整的程度。
3	Litwin & Stringer	1968	認為組織氣候是組織成員直接或間接知覺到工作環境中一組可以測量的特質，這些特質會影響成員的動機和行為。

表2.7 國外學者對「組織氣候」定義的彙整表（續）

序號	研究者	年代	組織氣候的定義
4	Tagiuri & Litwin	1968	認為組織氣候乃是組織內部環境相當持久的特質，能被組織成員所知覺，並能影響組織成員的行為，屆時亦能以組織特性的價值加以描述。
5	Campbell等人	1970	組織氣候為特定組織中，組織與其成員、環境交互而產生的一組屬性。對於組織的個別成員來說，組織氣候是以一套態度與期望的形式，從組織靜態的特性以及「行為-結果」、「結果-結果」之引發的角度，來描述組織。
6	Schneider & Hall	1972	組織氣候是組織成員對其所處的組織環境所持有的一套概要性或總體性的知覺。
7	Wiggins	1972	認為組織氣候是校長和教師交互作用結果所形成的特色。
8	Pritchard & Karasick	1973	組織氣候是組織內在環境相當持久的特性，可以與其他組織有所區別；它起因於組織成員，尤其是高層主管人員的行為與策略，可做為解釋組織情境的基礎，是指指導活動的一種壓力來源。
9	Hellriegel & Slocum	1974	組織氣候所代表的，乃是描述性的而非評估性的亦即是一組織的一組特色，而非成員對這組織的愛惡或評價。
10	Hoy & Miskel	1982	認為學校組織氣候是教師對於學校一般工作環境的知覺，它受正式組織、非正式組織、成員的人格及組織領導所影響。
11	Sergiovanni & Starratt	1983	認為學校組織氣候係描述一個學校的持久特性，此特性會影響教師與學生的行為，並能與其他學校區別；屆時亦是教師和學生對學校的感受。
12	Silver	1983	認為組織氣候是一個組織的獨特風格，且每個組織均有異於其他組織的特性。

表2.7 國外學者對「組織氣候」定義的彙整表（續）

序號	研究者	年代	組織氣候的定義
13	Glick	1985	認為組織氣候是一組用以描述組織環境影響個別組織成員行為的變數，經由社會的、組織的過程而產生。是一種組織的現象，而不僅止於心理氣候的總合。
14	Al-Shammari	1992	不論是屬於組織、部門或組織內次級詳體的氣候，本質上都是知覺的、心理的。所以組織氣候基本上是成員心理感受的表現。

資料來源：本研究整理

2.2.2 組織氣候的重要性

組織氣候屬於一種整體性概念，係由員工對組織、管理等環境因素之主觀看法所構成，代表一種工具，用來描述組織內的行為模式。組織氣候對於管理人員有何管理涵義呢？下列幾位學者之看法，可看出其重要性：

（林營松，民82）

1. 依據Dessler（1976）的看法，可視組織氣候為組織目標或有形標的與員工士氣行為間的橋樑，藉由員工對結構、領導型態、規則等感受的反應，可提供管理當局改進組織氣氛的參考。
2. Litwin & Stringer（1968）認為組織氣候對於管理人員之重要性有如下列四點：

- （1）由於組織氣候乃導源於對人類動機之研究，因此，與此觀念有關的活動、思想、感覺及關係等，也正是管理人員每日所關心、關切的問題。
- （2）藉由組織氣候，使得管理人員可直接掌握一種對於動機行為，最重要且最直接之影響因素。

- (3) 根據研究顯示，管理人員本身乃決定組織氣候之一項重要要素，其行動、人格及領導風格，皆可導致某種動機作用及行為模式。
- (4) 組織氣候概念已被證明是切合實際的，並且可加以運用。因此，它是有系統和科學的，可以幫助管理人員瞭解人類動機作用，並增進本身之管理效能。

3. 黃曬麗與李茂興合譯（民79）員工對於工作情境的知覺，比工作情境本身更能影響其生產力。這跟工作實際上是否有趣、富挑戰性無關。自此可見，良好的組織氣候可以協助組織內成員工作士氣與態度的提昇，進而有效地達成組織目標。因此，瞭解組織內組織氣候的現況，並創造與設計一個適合組織成員達成目標的組織氣候，成為今日管理者責無旁貸的基本課題。（轉引自張瑞春，民87）

2.2.3 組織氣候的發展及演變

組織氣候屬於一種整體性概念，係指員工對於組織氣候的相關研究，近年來一直都很熱門，但觀念也非常分歧，任金剛（民85）透過組織氣候的代表性研究，將其歸納為三個階段，為進一步瞭解組織氣候的發展及演變。本研究將摘要部份摘要整理列表說明如下：（見表2.8）

表2.8 組織氣候發展階段彙整表

階段 \ 內容	發展及演變概況	有關學者
第一階段	視為一種概念 (Construct)，仍未加以界定，甚至將氣候與文化交互使用。也藉實驗和個案研究方式來說明管理和領導的現象，同時將氣候與非正式的文化交互使用。	Lewin, Lippit & White, 1939; Fleishman, 1953; Argyris, 1958; McGregor, 1960.
第二階段	有明確的定義及測量的方式，也因 Litwin & Stringer (1968) 出版有關動機與組織氣候的書籍，才使得組織氣候逐漸被重視與熱烈討論，而組織氣候是說明情境的變項中最常使用的一個，此外，自主性、結構、待遇及體恤是四個最常用的向度。另外，也有研究者認為應對組織氣候和心理氣候加以區分；組織氣候與工作滿意加以區分。	Litwin & Stringer, 1968; Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970; James & Jones, 1974; Schneider & Snyder, 1975.
第三階段	曾有學者將組織氣候當成一種概念，在操作定義上可分為組織、團體與個人等三種層次。而對於組織氣候的計算應採平均的方式，稱之為總計氣候。儘管組織氣候有眾多說法，但「知覺的」及「描述的」特性確是普遍認知的。另外，若將氣候視為對組織的一種廣泛經驗，會引起相當的爭議。	Field & Abelson, 1982; Joyce & Slocum, 1984; Rousseau, 1988.

資料來源：(1) 內容整理自任金鏞 (民 85)，組織文化、組織氣候及員工放能：一項微觀的探討，國立臺灣大學商學研究所博士論文。

(2) 表格本研究整理。

2.2.4 組織氣候的衡量方式

組織氣候若想成為管理時可運用之工具，則必須具有可衡量性，其方能提供可靠、科學的根據以提供管理者參考，而組織氣候的衡量可採用「客觀衡量法」及「主觀衡量法」二種（曾鈺琦，民 88）。現將其整理成表格的方式呈現如下表：

表 2.9 組織氣候衡量方法彙整表

序號	衡量方法	主要論點
1	客觀衡量法	乃是認為運用清晰、客觀的指標或變項能撇開個人情境的主觀意識。就某種角度而言，具有準確與可靠的優點，但確可能因所需的變項太多，需孤立研究組織中一特定的屬性，而無法知道屬性間的關聯性及對組織無法作整體性的分析限制，因此，一般使用的機會較主觀衡量法少。
2	主觀衡量法	乃是將一套經過精心設計的問卷發放給欲研究組織人員或樣本進行調查研究，依問卷所得資料，加以整理、歸納、分析，從而說明某一組織氣候的方法，較常用的衡量工具有 Hemphill (1956) 的團體層面描述問卷，Litwin & Stringer (1968) 的組織氣候問卷，Tagiuri (1968) 的執行人員問卷等。

資料來源：表格本研究整理

由上表得知客觀衡量法其限制為無法知道屬性間的關聯性及對組織無法作整體性的分析，而主觀衡量法使用的機會較客觀衡量法多。根據表 2.9 探討得知本研究乃屬於主觀衡量法，其乃透過問卷的方式進行資料的收集，並加以整理、歸納與分析，而本研究組織氣候問卷源自 Litwin & Stringer (1968)。

2.2.5 組織氣候的相關研究

現針對與組織氣候有關，特別是與本研究相關之類別變項，分別敘述如下：

林營松（民82）研究結果顯示，男性在獎酬與結構知覺程度顯著較女性為高。而服務滿16年以上的員工之人情知覺顯著地較不滿1年者為低。

李玉竹（民84）研究結果顯示，男性教師在組織氣候之結構、支持、衝突等構面之知覺程度均較女性教師為高。而教師的服務年資與結構構面之知覺強度大約呈負相關，教師年齡與組織氣候之責任構面約呈U型相關。另外，教育程度在研究所以上之教師在結構、獎酬等構面之知覺程度高於大學畢業之教師。

蔣景清（民91）以組織氣候為自變項，組織承諾為中介變項，組織公民行為為依變項，針對個案C工廠進行研究，其結果發現個人變項的不同在組織氣候、組織承諾與組織公民行為上有部份顯著的差異。個人變項對組織氣候、組織承諾與組織公民行為間之關係具部份的干擾效果。

邱台生（民91）以某醫學中心暨委託經營管理的兩家醫院員工為研究對象，其結果發現不同年齡、性別、服務年資、服務部門之組織氣候知覺均達顯著差異。

2.3 工作士氣

2.3.1 工作士氣的定義

有關工作士氣的定義有一些學者相繼提出，而於韋氏大辭典對於士氣的解釋乃係指：『個人對其職能及預期的態度與熱忱』。另外世界百科全書(The World Book Encyclopedia)則認為士氣係指：「個人或團體對於某種特殊情境所表示的態度與期望」，管理學大師Rothlisberger(1941)曾說：「有機體講健康，而組織則討論士氣」。自此可看出工作士氣對於組織的重要性如何，當然過去國內、外研究者對於工作士氣也給予一些不同的定義或看法，以下將針對工作士氣的定義、特徵、影響工作士氣的因素，分別闡述如下：

(一) 國內研究者

茲將國內相關學者或研究者對於工作士氣的定義或看法依照年代遠近，整理歸納如下：(見表2.10)

表2.10 國內研究者對「工作士氣」定義的彙整表

序號	研究者	年代	工作士氣的定義
1	林正誼	民67	工作士氣是組織成員對其所屬的工作、組織及環境等所感受的滿足狀態，而反應出他對工作、管理者、組織的態度和感覺。
2	黃緯莉	民83	認為工作士氣是團體或個人對於其所屬的工作、組織、環境等所持有的一種態度，此種態度決定其是否願意奉獻自己，追求團體目標的實現，而自動暫時犧牲個人利益。
3	世界百科全書		認為士氣係指：「個人或團體對於某種特殊情境所表示的態度與期望」。
4	韋氏大辭典		士氣的解釋乃係指：『個人對其職能及預期的態度與熱忱』。

資料來源：表格本研究整理

(二) 國外研究者

茲將國外相關學者或研究者對於工作士氣的定義或首法依照年代遠近，整理歸納如下：(見表2.11)

表2.11 國外學者對「工作士氣」定義的彙整表

序號	研究者	年代	工作士氣的定義
1	Knezevich	1975	士氣是一種人的態度或知覺的表現，衡量一個團體的士氣，係該團體各成員所表現的態度和知覺的加總。
2	Carlisle	1976	係指一個人身為組織的一分子，所表現出的滿足狀態，反應出他對工作、管理者、組織的態度和感覺。
3	Jucius	1976	其將士氣之定義歸納為：1.士氣是一種心理狀態、團體精神與情緒狀態。2.士氣存在於精神、態度及一個組織成員的個人情緒。3.士氣影響員工與管理間的相互作用，最後影響到顧客與社會。4.士氣影響員工的工作意願及事業最佳利益之合作，最終影響產品品質、產品輸出及操作成本。
4	Lindsay	1992	個人、群體或組織心理對於其任務與擔任工作之正面態度。
5	Griffiths	1995	認為士氣係指團體凝聚才，高昂的士氣在於組織成員能夠認知且接受共同的目標，並竭力排除一切干擾達成目標之因素。

資料來源：本研究整理

由表2.10及表2.11可知大多數學者一致認為士氣是對於工作組織的一種態度，其可能反應來自工作、管理者、組織與環境。

2.3.2 士氣的特徵

有關於士氣的特質（特徵）國內外有一些研究者提出其主要論點，如邱瑞深（民 83）、許南雄（民 83）、Blum & Naylor（1971）等，而其中許南雄（民 83）表示士氣低落之團體普遍呈現怠職、怠工等現象，甚至發生嚴重的離職或請職現象，因此如何使工作士氣提升以降低離職傾向或離職行為產生，是非常重要的議題，現將其蒐集整理成表格闡述如下：

表 2.12 國內外研究者對士氣特徵彙整表

序號	研究者	特徵個數	主要內容
1	邱瑞深（民 83）	4	士氣具有以下四種特質： 1. 組織性 2. 群體性 3. 動態性 4. 歸零性
2	許南雄（民 83）	7	士氣高昂之團隊通常具有下列特徵： 1. 朝向組織目標的工作意願。 2. 對首長與主管人員之忠誠。 3. 遵守法令、紀律良好。 4. 困難情境發生時，仍盡力對組織放勞。 5. 高度的工作興趣。 6. 能發揮創造力。 7. 具有團隊之榮譽感。

表 2.12 國內外研究者對士氣特徵彙整表 (續)

序號	研究者	特徵個數	主要內容
3	許南雄 (民 83)	7	<p>士氣低落之團體普遍存在下列之特徵與現象：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 對主管之權威缺乏尊敬之心理。 2. 普遍呈現怠職、怠工等現象。 3. 工作品質降低。 4. 對一般管理措施漠不關心。 5. 不能分工合作。 6. 缺乏團體榮譽感。 7. 嚴重的離職或諱職現象。
4	Blum & Naylor (1971)	3	<p>其認為士氣具有三個特性：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 士氣是一個工作團體(Working Group)的接受感或歸屬感。 2. 成員與此工作團體分享共同的目標。 3. 對於目標達成具有信心。

資料來源：表格本研究整理

由上表得知士氣高昂之團隊具有朝向組織目標的工作意願，組織困難情境發生時，仍盡力對組織放勞，而士氣低落之團體普遍呈現怠職、怠工等現象，並有嚴重的離職或諱職現象。因此如何使組織團隊工作士氣高昂是非常重要的課題。

2.3.3 影響工作士氣的因素

在探討工作士氣定義與特徵之後，接著將進一步瞭解影響工作士氣的因素為何，根據 Blum & Naylor (1971) 認為士氣可由四個因素加以解釋，亦即群體凝聚力 (Group Cohesiveness)、目標設定 (Goal Setting)、達成目標之過程 (Progress Toward Goal) 與個體之任務 (Meaning Task)，茲整理成表格方式敘述如下：(見表 2.13)

表 2.13 工作士氣的影響因素表

序號	影響因素	主要內容	提出學者
1	群體凝聚力 (Group Cohesiveness)	係指團隊精神與群體合作乃士氣之重要決定因素。以往許多管理階層忽略了群體的力量，而致力於一些環境物質之改善，寄望能藉此提高產量；因此，後續人際關係之研究改變了以往之首法，主要是強調群體之影響力與其重要性。	Blum & Naylor (1971)
2	目標設定 (Goal Setting)	群體有一定之目標，此一群體之團隊精神則較易形成。因此，管理階層必須提供員工具體之工作目標，例如工作進度、收入增加、個體與群體之福利等，並讓員工了解此目標是真實且可以達成的，此即所謂將組織目標轉化為具體目標，如何為不同職務之工作者設定目標，以及如何使員工了解其工作目標對於組織與個人之重要性與價值等，皆對員工士氣之提昇影響頗巨。	
3	達成目標之過程 (Progress Toward Goal)	目標為抽象或具體，是遙不可及，抑或可實現的，皆會影響士氣高低之程度。因此除了目標之設定外，必須有可觀察之進程，讓員工可見目標之實現；故而倡導結果管理 (Management by Results) 之學者們，即致力於透過參與設立目標之管理來時實現此一任務。	
4	個體之任務 (Meaning Task)	在完成目標之過程中，群體成員應有某種具體而有意義的職務，而這些職務必須是完成目標之必要工作。此種個人之任務，亦即完成過程中的一種參與感，讓員工藉此知覺自己在群體中，努力達成目標之重要性。無疑地，個人如何執行其有意義的職務與工作，以達成組織目標，同時在工作中獲得自尊與自我表現的滿足，正是管理階層欲維持員工士氣所責無旁貸的。	

資料來源：表格本研究整理

由表 2.13 可知如何讓員工藉此知覺自己在群體中，努力達成目標之重要性。而個人如何執行其有意義的職務與工作，以達成組織目標，同時在工作中獲得自尊與自我表現的滿足，正是管理階層欲維持員工士氣所責無旁貸的。

2.3.4 工作士氣的相關研究

現針對與工作士氣有關，特別是與本研究相關之類別變項，分別敘述如下：

邱瑞深（民 83）以台北市營造工會、台灣省營造工會及高雄市營造工會所轄之建築業界 205 位中級主管為研究樣本，結果發現中級主管之個人特徵會影響其工作士氣。

黃緯莉（民 83）以國立台北護專附設醫院員工為研究對象，回收有效問卷共 166 份，其研究發現員工目前職位、每月薪資與工作士氣達到顯著差異，而醫院員工以醫師士氣最為高昂。

劉鑫（民 90）以探討組織變革下，員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性，並以工業技術研究院員工為例，取得 198 份有效樣本進行分析，其實證結果發現職位的高低與士氣呈正向相關。

邵宜君（民 91）以國庫證券業、投信業與保險業之員工為研究對象，其研究檢定發現年齡、學歷、服務年資、公司業別皆與員工士氣達顯著差異水準，唯性別與婚姻無顯著差異。

吳容輝（民 91）以某地方政府員工為研究對象，其研究檢定發現年齡、學歷、年資、職位、黨籍與員工士氣達顯著差異水準，唯性別與婚姻無顯著差異。

2.4 組織承諾

本節將針對組織承諾的定義、組織承諾認同水準與可能之影響、組織承諾之模型及相關研究，分別進行探討之。

2.4.1 組織承諾的定義

從1970年開始，心理學家和行為社會學家(Lincoln & Kalleger,1985；Halaby,1986;Price & Mueller,1986；Halaby & Weakliem,1989;Kalleger & Berg,1987,1990;Mueller & Price,1990)逐漸重視有關組織承諾概念的研究探討之後，由於研究的目的不同，各學者對於組織承諾的定義，並無一致性的看法，現將針對過去國內、外研究者對於組織承諾所下的定義，分別敘述如下：

(一) 國內學者

茲將國內相關學者或研究者對於組織承諾的定義或看法依照年代遠近，整理歸納如下：(見表2.14)

表2.14 國內學者對「組織承諾」定義的彙整表

序號	研究者	年代	組織承諾的定義
1	黃國隆	民75	教師組織承諾包括(1)對學校的正向評價(2)對學校努力及進修意願(3)對學校的向心力(4)留職傾向。
2	丁虹	民76	個人對於某一組織的認同及投入的態度傾向的相對強度，有三個特徵：(1)深信並接受組織之目的及價值(2)願意為組織投入高度的努力(3)具有強烈的慾望以維持組織成員的身分。
3	陳金水	民78	組織承諾是指(1)個人對組織的目標和價值有著強烈的信仰和接受(2)個人願意在行動上付出更多的努力(3)個人希望繼續成為組織的一分子。

表2.14 國內學者對「組織承諾」定義的彙整表 (續)

序號	研究者	年代	組織承諾的定義
4	梁瑞安	民79	指個人對組織目標與價值，有著強烈的認同感，對組織中心關懷，願意為組織付出心力，且希望繼續成為組織的一份子。
5	林靜如	民79	係指個人對組織目標與價值，有著強烈的信仰和接受，願意為組織努力，並且希望繼續成為組織的一份子。
6	劉春榮	民82	組織承諾是組織成員對組織的認同、努力意願及希望繼續留在組織工作的一種態度或在傾向。
7	蔡寬信	民82	係指個人將組織的目標與價值內化，對組織有強烈的認同感和忠誠度，願意為組織付出一己的心力。
8	蔡進雄	民82	組織成員願意為組織付出更多的努力，並認同組織的目標與價值，且希望繼續留職的一種態度傾向。
9	莊榮霖	民83	指學校職員對組織的忠誠度，達成組織目標的意願，接受組織的價值觀，對組織的正向評價以及渴望成為組織的一份子的程度。
10	詹婷姬	民83	教師願意為目前的學校付出更多的努力，並且認同學校組織的目標與價值，且願意留在同一學校服務態度的傾向。
11	張品芬	民84	個人認同和投入某特殊組織的相對強度，有三項特徵：(1)深信並接受組織之目標及價值(2)願意為組織投入高度的努力(3)希望成為組織的一份子。
12	邱馨儀	民85	組織成員對組織目標、價值、信念的認同，並且願意為組織付出更多努力，與希望留在組織的態度。

表2.14 國小學者對「組織承諾」定義的彙整表（續）

序號	研究者	年代	組織承諾的定義
13	涂善德	民86	教師認同學校的教育目標與價值，願意為學校付出更多的心力與貢獻，同時渴望繼續成為學校的一分子。
14	張瑞春	民87	將組織承諾定義為：組織成員對組織的認同及願意為組織付出額外的努力，以協助達成組織目標的程度。

資料來源：（1）部份修正引自於陳立祥（民87），國民小學教師組織承諾與學校衝突處理意向之研究，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。

（2）部份本研究整理

（二）國外學者

茲將國外相關學者或研究者對於組織承諾的定義或看法按照年代遠近，整理歸納如下：（見表2.15）

表2.15 國外學者對「組織承諾」定義的彙整表

序號	研究者	年代	組織承諾的定義
1	Becker	1960	組織對個體估算其組織的投資回報。
2	Kantor	1968	指出組織承諾是個人對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願，而持續工作的承諾，是因為個人考慮到對組織的投資與犧牲，使其覺得離開組織的代價過高，而難以離開組織。
3	Sheldon	1971	組織承諾是個人與組織連結在一起的態度或傾向。
4	Hrebiniak & Alutto	1972	組織承諾是組織成員為了薪資、職位、專業創造的自由和同事情誼，而不願意離開組織的一種行為傾向。

表2.15 國外學者對「組織承諾」定義的彙整表（續）

序號	研究者	年代	組織承諾的定義
5	Porter , Steers, Mowday & Boulion	1974	組織承諾是個人對於某一特定組織的認同及投入態度傾向的相對強度，包括：(1)強烈地參與組織之目標及價值(2)個人願意為組織的利益而努力(3)希望繼續留在組織中。
6	Buchaman	1974	組織承諾應包含：(1)很願意為組織付出心力(2)表示繼續留在組織的意願(3)對組織的隸屬感或忠誠心(4)接受組織重要與價值(5)對組織予以正面評價。
7	Porter & Smith	1976	指出組織承諾是個人對某一特定組織的認同及投入態度的相對強度。
8	Salancik	1977	組織承諾是個人受限於過去自己的行為，而產生的一種對組織的投入。
9	Mitchell	1979	組織承諾是個體對組織具有忠誠度、認同與投入。
10	Farrell & Rusbult	1981	組織承諾是獎賞與成本關係的滿意度，以投資模式來解釋和預測組織承諾。
11	Mowday,Porter & Steers	1982	組織承諾包括(1)對組織之目標、價值的強烈信仰與接受(2)為組織盡力的意願(3)維持組織一員的強烈渴望。
12	Wiener	1983	組織承諾是個人內化之規範力，使員工行為配合組織目標與利益。由高度組織承諾感所導致的行為，具有下列特色：(1)可反應出個人對組織的犧牲(2)可顯示出行為具有連續性，較不受環境所影響(3)可顯示出個人對組織的關注及對組織投入大量的心力與時間。
13	Blau & Boal	1987	認為組織承諾是個人認同組織目標與組織整體，並希望維持為該組織一份子的強度。
14	Kawakubo	1987	組織承諾是指組織成員希望留在組織工作的意願。

表 2.15 國外學者對「組織承諾」定義的彙整表 (續)

序號	研究者	年代	組織承諾的定義
15	Reyes	1990	組織承諾是認同組織價值，為組織投入與留任組織的強烈信念與傾向。
16	Meyer & Allen	1990	1984年將組織承諾分成三個構面，1990年對組織承諾的三構面下的定義為：(1)情感性承諾：指組織成員對組織的情感依附，認同並投入組織之中。(2)持續性承諾：承諾的存在是基於離開組織時的成本考量。(3)規範性承諾：是指組織成員認為有義務必須留在組織之中。
17	Kushman	1992	組織承諾是個人將組織的價值與目標內化，並表現出對組織的忠誠。

資料來源：(1) 部份修正引自於陳立祥 (民 87)，國民小學教師組織承諾與學校衝突處理意向之研究，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。

(2) 部份本研究整理

2.4.2 組織承諾認同水準與可能之影響

根據 Randall (1987) 之研究指出，組織承諾會對個人及組織產生影響，其依據認同水準低度、中度與高度三水準進行對個人及組織探討正面與負面之影響如表 2.16 所示。

表 2.16 組織承諾認同水準與可能之影響

項目	個人		組織		
	正面	負面	正面	負面	
認同水準	低度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個人之創造性、革新性。 2. 更有效的人才資源運用。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個人低專業前程進展及低晉升。 2. 可能被迫開除、辭職、或奮力使組織的目標失敗。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對於績效差員工的辭職可減少組織的損失，反而可提高士氣、便於人員工作上的重新安排分配，為組織帶來有利的結果。 2. 從弊端揭發者的行為可以反省自己，得到間接的助益。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 較高的離職、遲到、缺席、工作品質低。 2. 對組織不忠誠、留職意願缺乏。 3. 以非法活動對付組織。 4. 限制額外角色行為、角色模型化的損失、帶來傷害的後果。 5. 限制組織對員工的控制。
	中度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 增加個人歸屬感、安全感、績效、忠誠度及責任。 2. 創新個人主義。 3. 從組織中，清楚獲得身份分明的維持。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 員工專業對前程的發展和晉升的影響。 2. 對於分割性的承諾認同之間不易取得妥協。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 增加員工的在職年資。 2. 降低辭職意願、離職的異動率。 3. 使員工有較高的工作滿足感。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 員工可能限制額外的角色的行為及公民權利義務的行為。 2. 員工可能平衡組織中與非工作方面的需求。 3. 可能降低組織的放率。

表 2.16 組織承諾認同水準與可能之影響 (續)

項目	個人		組織		
	正面	負面	正面	負面	
認同水準	高度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 促進個人的事業前程發展和報酬提高。 2. 員工行為會受到的組織獎勵。 3. 個人被提供一個熱情的職業。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個人的成長、創造力、成就的機會被受到抑制。 2. 官僚抗拒改變。 3. 在社會及家庭造成壓力及緊張之關係。 4. 缺乏與同事之團結。 5. 對工作以外的組織活動之參與因時間及經歷之限制。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 維持一個安全及穩定的工作團體。 2. 員工為了較高生產力，而接受組織的需求。 3. 高水準的競爭力及績效。 4. 容易達成組織的目標。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 無效的人才資源運用。 2. 缺乏組織性、創新及適應性。 3. 堅守過去不合時宜的政策及程序。 4. 過度狂熱的行為會激怒其他員工，並與組織外部人員樹敵。 5. 從事非法和不道德的法案，在組織的利益下被認同。

資料來源：Randall, Donna M., (1987), Commitment and the Organization; The Organization Man Revisited, Academy of Management Review, Vol.12, No.3, p.462.

由上表可知組織承諾認同水準低時，對員工產生負面之影響，如可能被迫開除、辭職、或奮力使組織的目標失敗，而對組織而言則產生較高的離職、遲到、缺席、工作品質低或對組織不忠誠、留職意願缺乏。

2.4.3 組織承諾之模型

組織承諾之理論模型日不異學者觀點而分為不同的模型，但一般而言，學者們對組織承諾之理論模型的研究中多以前因後果模式做為主要之研究探討其相關變項，而在影響組織承諾之相關研究中，最具代表之模式為 Mowday, Porter & Steers (1982) 所提出之前因後果影響因素模式 (圖 2.1)，茲將相關組織承諾之模型彙整如表 2.17 所示。

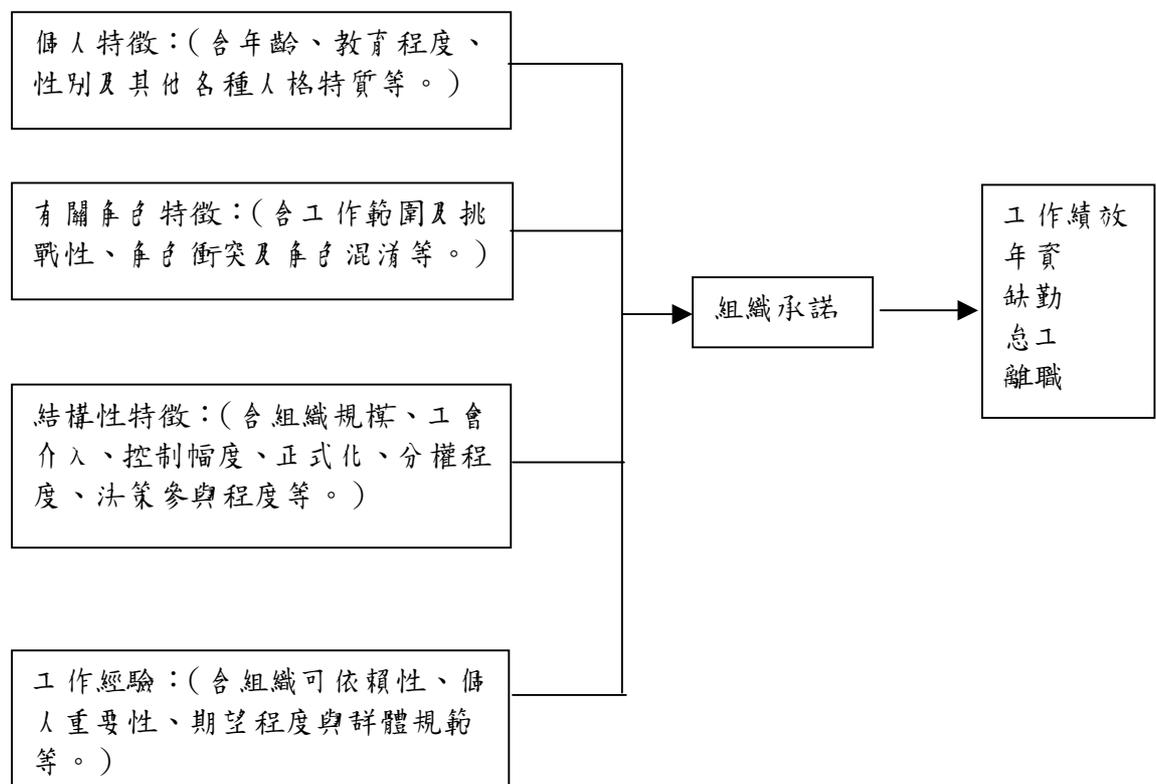


圖 2.1 Mowday, Porter & Steers 之組織承諾模式

資料來源：Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982), Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover, New York: Academic Press.

表 2.17 組織承諾相關之模式彙整表

學者 (年代)	模式	影響因素
Staw(1977)	概念性形成模式	1. 態度性承諾：受個人特質、工作特性及工作經驗的影響。 2. 行為性承諾：受任職儀式、補償錯誤的決定、專業基本技術的影響。
Steers & Porter (1977)	觀念性模型	1. 態度性承諾：以態度觀點來解釋承諾；如將個人與組織目標趨於一致的過程。 2. 以行為觀點來解釋承諾，如人們對不可撤回的決策，所做的不背棄過程。
Steers (1977)	前因後果模式	1. 前因變項：個人性質、工作特性、工作經驗。 2. 後因變項：出席率、留職意願、工作績效。
Stevens, Beyer & Trice (1978)	角色知覺模式	1. 個人屬性：如性別、年齡、教育程度、工作態度。 2. 角色相關因素：如工作負荷、年資、升遷、績效。 3. 工作經驗：如組織規模、組織表現、控制幅度。
Morris & Sherman (1981)	多元預測模式	1. 個人特徵：年齡、教育程度、勝任感。 2. 角色相關因素：如工作模擬、角色衝突。 3. 工作經驗：領導者之倡導、領導者之關懷。
Mowday, Porter & Steers (1982)	前因後果理論模式	1. 前因變項：個人特徵、角色相關特徵、結構特徵、工作經驗。 2. 後果變項：工作績效、任職年資、出勤缺席、怠工、離職。

表 2.17 組織承諾相關之模式彙整表 (續)

學者 (年代)	模式	影響因素
黃國隆(民 75)	前因理論模式	1. 環境變項：組織環境 (如領導型態、組織氣候.....等)、工作特性 (如角色明確性、工作群體對組織的態度、組織對個人重視程度....等)。 2. 個人變項：人口統計變項 (如年齡、性別、年資....等); 性格特質 (如成就動機、性別角色、個人價值觀....等); 認知與期望 (如個人自認對組織所做的投資以及從組織所獲得之報償....等)。
Reyes (1990)	教師組織承諾模式	1. 教師個人變項：身份變項、內在變項、工作取向。 2. 學校環境變項：社會報酬、外在報酬、組織取向。 3. 個人—組織契合。

資料來源：(1) 整理自唐崇儒 (民 86)，國民小學教師專業成長、組織承諾與組織效能之關係研究，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論立。

(2) 整理自張瓊云 (民 89)，托兒所所長領導型式、托兒所組織氣候、保育人員組織承諾與服務機構組織績效關係之研究—以台北市為例，文化大學兒童福利研究所碩士論立。

2.4.4 組織承諾之相關研究

針對與組織承諾有關，特別是與本研究相關之類別變項，分別敘述如下：

Hall & Schneider (1972) 研究指出年齡與組織承諾並無直接之關係。

蔡寬信 (民 82) 研究顯示年齡、年資與組織承諾間具有正相關存在。也發現已婚教師在整體組織承諾、留職意願與組織認同三方面均高於未婚教師。

莊榮霖 (民 83) 研究顯示在同一服務機構年齡愈高、服務年資愈久，其組織承諾也愈高。

黃緯莉(民83)以國立台北護專附設醫院員工為研究對象，其研究發現員工年齡、婚姻狀況、每月薪資與組織承諾達到顯著差異。

陳吳政(民90)以公營、民營化及民營銀行嘉南地區分行為母體，實證結果為個人基本變項在組織承諾沒有顯著性差異，民營銀行員工對銀行的價值承諾顯著高於民營化銀行和公營銀行，而民營化銀行和公營銀行並無顯著性差異，在留職承諾公營、民營化及民營銀行有顯著性差異。

劉鑫(民90)並以工業技術研究院員工為例，實證結果發現組織變革下員工，不同性別的員工其組織承諾無顯著差異。

翁啟禎(民90)以加工出口區日系廠商為研究對象，研究獲得結論發現加工出口區日系廠商員工因性別、年齡、服務年資、教育程度、擔任職位及產業別之不同，對組織的情感性承諾、持續性承諾及道德性承諾有顯著的差異，並建議組織應了解員工反應的差異，改善管理方式，提升組織承諾，以提升競爭力。邵宜君(民91)以國內證券業、投信業與保險業之員工為研究對象，其研究檢定發現年齡、學歷、服務年資、公司業別皆與組織承諾達顯著差異水準，唯性別與婚姻無顯著差異。

楊偉霖(民91)以嘉義市八所國民中學及十八所國民小學的教師為研究對象，其研究發現教師性別、年齡、服務年資、婚姻、最高學歷、擔任職務及學校規模、創校歷史、學校類別對組織承諾的知覺有顯著差異。

2.5 離職傾向

「離職」字面上來看是指員工從其所在組織或企業離開之意，係指員工對其所屬組織的一種契約終止行為，也是員工和雇主僱傭關係之終止。大體而言，離職乃代表員工對所屬組織的一種否定。過高的員工流動率，會對企業

帶來如甄才、選才、育才與留才的成本耗損及影響組織士氣的負面效果。(唐大鈞，民90)

本節依序將離職的定義、離職傾向的定義、離職之類型、離職模式、離職傾向之相關研究探討整理如下：

2.5.1 離職的定義

要探討離職傾向的定義之前，要先釐清離職的意義為何，現將過去國內外研究者對於離職的定義彙整敘述如下：（見表2.18）

表2.18 國內外學者對「離職」定義的彙整表

序號	研究者	年代	離職的定義
1	余杏容	民66	離職乃是指個人經過一段時間考慮後，對其職務的一種否定結果；意味著不僅失去工作且完全脫離此份職業所賦予的利益與職責。
2	余安邦	民69	所謂離職行為是員工主動地請求終止僱傭關係，不但否定了原有職務，而且與原企業組織完全脫離。
3	黃英忠	民79	認為離職的意義，可分成廣義和狹義兩種；廣義來說即是勞動移動（Labor Turnover）如地域間移動、職業間移動、產業間移動。也意味著某一特定組織員工的流出與流入。狹義的離職，則僅指從組織內部往外部的勞動移動。
4	宋清華	民82	指出離職並不只意味著個人失去工作，而是個人與其所處組織互動關係始末的整個過程。
5	楊國安與何永福	民82	離職是企業員工流出的情形。
6	鄭立俊	民84	離職不僅是個人離開組織的行為，尚包括了個人與組織整個互動過程，即離開組織後對組織、社會、經濟的影響。

表2.18 國內、外學者對「離職」定義的彙整表（續）

序號	研究者	年代	離職的定義
7	Emery & Trist	1965	離職為一社會過程，當個人進入組織後，會增加組織和個人的互動，如果互動增加不到一個適當的層次，個人過去對組織的經驗就會變成他們所謂的「引導危機」，而這過程的結果就是個人離開組織。
8	Robbins	1979	離職是員工志願或非志願地永遠自組織撤離。
9	Bluedorn	1982	離職或離職過程是指個人進入和離開組織範疇的整個過程，而不只是離開組織而已。
10	Mobley	1982	認為離職是指一個自組織接受貨幣性薪資的人，主動終止在組織的身份。

資料來源：本研究整理

綜合上表諸學者的看法，可明確地看出離職是員工真正的離開了組織，不管是志願或非志願地，在整個互動過程中，只要互動關係增加不如預期的程度，或對其職務產生了一種否定結果，終將結束了彼此的所有關係，而此行為亦將繼續延伸對組織、社會、經濟造成某種程度的影響。因此員工的離職對於組織影響甚鉅，所以本研究探討員工協助方案之實施，是否可提高工作士氣與組織承諾，期望使員工離職傾向降低。而對於離職的定義有深一層的了解之後，將進一步探討離職傾向之定義。

2.5.2 離職傾向的定義

現將針對過去國內、外研究者對於離職傾向所下的定義，分別敘述如下：

(一) 國內研究者

茲將國內相關學者或研究者對於離職傾向的定義或看法依照年代遠近，整理歸納如下：（見表2.19）

表2.19 國內研究者對「離職傾向」定義的彙整表

序號	研究者	年代	離職傾向的定義
1	樊景立 邵小娟	民67 民88	認為離職傾向是指個人意欲離開目前之工作崗位，另外尋找其他工作機會之強度。
2	王子啟	民89	認為離職傾向是指個人有主動辭去目前參與機構之意圖與傾向。

資料來源：本研究整理

由上表可看出國內研究者樊景立（民67），邵小娟（民88）都支持表2.20中Caplan & Jones（1975）對於離職傾向定義的看法。

（二）國外研究者

茲將國外相關學者或研究者，如Porter & Steers（1973）；Caplan & Jones（1975）；Mobley（1977）；Mobley, Horner & Hollingsworth（1978）…等對於離職傾向的定義或看法依照年代遠近，整理歸納如下：（見表2.20）

表2.20 國外研究者對「離職傾向」定義的彙整表

序號	研究者	年代	離職傾向的定義
1	Porter & Steers	1973	認為離職傾向是當員工經歷了不滿足以後的下一個退縮行為。
2	Caplan & Jones	1975	認為離職傾向乃是指個人意欲離開其目前工作崗位，另尋其他工作機會之傾向強度。
3	Mobley	1977	在整個退縮決策過程中，離職傾向是跟在幾個其他步驟（如離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會）之後，是實際離職行為前的最後一個步驟。
4	Mobley, Horner & Hollingsworth	1978	認為離職傾向是工作不滿足、離職念頭、尋找工作傾向與找到其他工作可能性之總和表現。

表2.20 國外研究者對「離職傾向」定義的彙整表(續)

序號	研究者	年代	離職傾向的定義
5	Miller & Katerberg	1979	認為離職傾向乃是離開與尋找其他工作機會傾向的總體表現或態度；亦即人在實際離職行為之前，會對離職問題做一評估衡量，此種離職行為的評估衡量即屬離職傾向。
6	Williams & Hazer	1986	離職傾向是工作者對離開他們工作的傾向、願望和計劃。
7	Hinshaw 等人	1987	離職傾向是組織成員知覺在未來某不特定時點將永遠離開所服務職位之程度。

資料來源：本研究整理

由上表可看出離職傾向只是一種另尋其他工作機會傾向或程度而已，尚未真正離開組織，其會在實際離職行為產生以前，對離職前的相關問題（如產生離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會）做一可行且令人滿足的總體性評估衡量後，方產生實際離職的行為，亦即永遠離開所服務之組織或職位。

另外Mobley 等人(1979)；Price & Mueller(1981)；Michaels & Spector (1982)；Jeffery 等人(1989)等學者均認為離職傾向是判斷員工離職行為的最佳指標，當一名員工離職傾向愈高時，其離職行為發生的可能性就愈高（唐大鈞，民90）。

因此本研究乃根據相關文獻探討，選擇離職傾向做為本研究之依變項作深入之研究。

2.5.3 離職之類型

國內外學者對於離職之類型有一些不同標準的分類方法，大部份以二分法為主，現以列表方式呈現如下：

表 2.21 離職類型之彙整表

序號	研究者	年代	離職類型
1	Price	1977	將離職分為兩類 1. 自願性離職 (Voluntary Turnover) 2. 非自願性離職 (Involuntary Turnover)
2	Dalton et al.	1981	將自願性離職細分為 1. 可避免的 (Avoidable) 2. 不可避免的 (Unavoidable)
3	Dalton, Todor & Krackhardt	1982	從功能性的角度來探討, 其認為自願性離職應包含二種不同類型 1. 功能性的 (Functional) 2. 非功能性的 (Dysfunctional)
4	Abelson	1987	依據 Price (1977) 與 Dalton (1981) 的作法將離職以「是否自願性」和「是否可以避免」為準則分成四大類： 1. 可避免的自願性離職 2. 不可避免的自願性離職 3. 可避免的非自願性離職 4. 不可避免的非自願性離職
5	余杏容	(民 66)	將離職分類成 1. 由一種職業轉移到另外一種。2. 同一職業中, 職務上之變動。3. 某一種職業整體職業聲望的升降。
6	黃英忠	(民 86)	認為離職依成員的自動移動與否可區分為自動離職與非自動離職。

資料來源：本研究整理

由上表可看出 Price (1977) 將離職分成自願性離職 (Voluntary Turnover) 與非自願性離職 (Involuntary Turnover), 國內研究者曹萃初 (民 73)、黃英忠 (民 86) 與之分法相類似。而 Dalton, Todor & Krackhardt (1982) 則不贊成 Price (1977) 如此之二分法, 而從功能性的角度來探討自願性離職。本研究乃從自願性離職的角度探討之。

另外有關Abelson (1987) 的分類法現詳述如下：

Abelson (1987) 指出繼續留職工作者與非自願離職者的特質相似，但與自願離職者的特質不相似，如圖2.2所示。(引自蔡崑源，民89)

	自願 A	非自願 B
可 避 免	1. 薪資 2. 工作條件 3. 管理方法 4. 工作氣候	1. 免職 2. 解僱 3. 強制性退休
不 可 避 免	1. 結婚 2. 生涯規劃 3. 懷孕 4. 照顧家人	1. 重病 2. 死亡

圖2.2 Abelson (1987) 的離職分類法

資料來源：蔡崑源 (民89)，華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與留職意願之研究，國立中山大學人才資源管理研究所碩士論文，60頁。

2.5.4 離職模式

目前學者對於離職模式相繼提出，尚無一致性的看法，茲將國內外相關學者或研究者，對於離職模式的研究依照年代遠近，整理歸納如下：(見表2.22)

表 2.22 離職模式之彙整表

序號	離職模式	年代	模式內容
1	March & Simon參與決策離職模式	1958	當誘因與貢獻的效用取得之均衡增加時，就會降低個人參與離開組織的可能性，而此均衡降低時，就會增加個人參與離開組織的可能性，誘因與貢獻又受到組織的可欲性及組織離開的容易度兩項因素的影響。
2	Mobley員工離職決策過程模型	1977	員工對現有工作加以評估，評定為工作不滿足之後，便產生離職念頭；經進一步分析離職成本與尋找新工作的預期利益，便確立其尋找新工作的意願，產生尋找行為；若新工作比現有工作有較大吸引力，則離職傾向就會提高，進而促成離職行為。
3	Price工作滿足離職模式	1977	五個工作滿足前置變項（薪資、整合、工具性溝通、正式溝通及集中化）、工作滿足、自願性離職構成因果關係。由於這些前置變項會導致不同工作滿足程度，加上機會互相干擾互動，而造成自願性離職。
4	Mobley, Horner & Hollingsworth員工退縮決策過程模式	1978	指出工作滿足透過離職念頭、尋找其他工作傾向、可能機會的評估與離職傾向，間接影響實際離職行為，其也將年齡與年資納入模型中分析，並且認為年齡與年資透過工作滿足及找到其他工作的可能性間接地影響離職，其也強調單一方向影響的假設。

表 2.22 離職模式之彙整表 (續)

序號	離職模式	年代	模式內容
5	Mobley, Griffeth, Hand & Meglino 員工離職過程模型	1979	該模式有幾個特點：1. 這是以個別員工為基礎的離職行為模式，其考慮在認知、期望、價值觀上有個別差異，將人格特質、工作變項的個別差異也納入考量。2. 工作機會的評估與認知為已知。3. 工作價值的中心性與非工作結果的信仰會影響離職或留任，契約限制也列入考慮。4. 工作滿足、工作吸引力、可能工作機會的吸引力會影響離職行為。組織因素如組織氣候會間接影響離職傾向，而其也認為離職的最直接前置因素為離職傾向。
6	Szilagy 的離職過程模型	1979	Szilagy 從員工關係、工作特質、組織業務、酬賞制度為自變項，個人特質、外在工作機會為干擾變項，工作滿足、離職意願為中介變項來探討離職行為。
7	Price & Mueller 離職因果模式修正版	1981	經日七家醫院的職員之實證研究結果，提出修正版的離職因果模式，其最大的區別，在於又加入組織承諾變數，並發現工作滿足先影響組織承諾，再由組織承諾影響離職傾向，在整體影響效果中以工作滿足、離職意願、其他工作機會及一般訓練等四個因素最為重要。
8	Arnold & Feldman 個人認知離職模式	1982	認為人口變數、任期、對工作情感認知及對工作安全感的認知可能會影響尋找其他工作的意圖，再加上個人認知可能的工作機會，可能導致離職行為，其中工作安全感指工作保障性而言。

表2.22 離職模式之彙整表 (續)

序號	離職模式	年代	模式內容
9	Bluedorn離職整合模式	1982	其統合了Price(1977)和Mobley(1979)模式而成，此模式透過因果性驗證的方法，將前置變項，如升遷機會、集權、正式化、溝通、公平等，與工作滿足相關性，並進一步再探討工作滿足與組織承諾、離職意願、離職行為一系列關聯性之研究。
10	Micaels & Spector 離職原因的路徑分析	1982	其主要測試Mobley et al. (1979) 所提離職模型的特性，除原模型中的因素外，該分析又附加組織承諾和任職前的期望兩個變數，結果發現薪資、工作層級和年資，與模型中其他變數都不相關；而且找到新工作的認知，此變數對本模型也毫無貢獻，其餘七個顯著預測值之預測力為百分之十九。
11	Jackofsky的工作績效 離職模式	1984	Jackofsky的離職模式中心要素為員工績效，其認為工作績效影響下列兩者： 1. 離開組織的慾望性。 2. 離開組織的容易性。 而績效對移動的欲求性行為，如工作滿足的影響，視下列而定 1. 與工作關聯的刺激，如任務結構和領導者行為。 2. 個人差異，如自尊與能力。
12	Igharia & Greenhaus離職意向 法定模式	1992	由五組變數組成： 1. 人口統計變項：年齡、教育程度及在組織中的年資。 2. 角色壓力：包含角色混淆及角色衝突。 3. 生涯經驗：包含薪資、升遷可能性以及組織外的生涯機會。 4. 工作相關態度：包含工作滿足感、生涯滿足及組織承諾。 5. 離職意向。因此模型假定人口統計變項、角色壓力及生涯經驗透過工作相關態度對離職意向有間接效果。

資料來源：(1) 部分引自唐大鈞 (民 90) ，工作價值觀與工作特性影響我國公職人員工作投入與離職傾向的探討，國立中山大學人才資源管理研究所碩士論文。

(2) 部分本研究整理。

2.5.5 離職傾向之相關研究

針對與離職傾向有關，特別是與本研究相關之類別變項整理敘述如下：

余德成 (民 81) 以楠梓加工出口區女性員工為研究對象，其研究發現教育程度與婚姻對離職意願的影響較為顯著。

宋清華 (民 81) 以高雄市金融單位 375 名員工為研究對象，其研究發現年齡 24 歲以下、年資 3-5 年、未婚，服務於信冊合作社、農漁會信冊部和外商銀行的女性行員離職傾向最高。

羅萱 (民 84) 以某醫學中心之專任主治醫師為研究對象，其研究發現年薪所得為影響離職傾向的直接因素。

鄭文俊 (民 84) 以台北市九家民營公車 333 名駕駛員為研究對象，其研究發現受測者為高年齡、高工作年資、低教育程度及已婚者其離職傾向較低。

王蘭 (民 88) 以三家醫院 369 名醫療相關人員為研究對象，其研究發現醫療相關人員在不同屬性醫院之離職傾向有顯著差異。

Blankertz & Robinson (1997) 指出學歷與離職傾向有相關。

而多數研究發現年齡與離職為負向關係；如 Porter et al. (1974) 以 60 位精裨技師為樣本；Marsh & Mannari (1977) 以 1033 位日本電子公司員工為研究樣本；Mobley (1978) 以 203 位醫院員工為樣本，研究後發現年齡與離職呈顯著負相關；亦即是年齡愈大，愈不易離職。(轉引自方

代青，民89)

2.6 員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾、離職傾向的 關聯性研究

2.6.1 員工協助方案與組織氣候的關係

企業在考慮應採用何種員工協助方案服務模式時，除了考量現存組織氣候、組織特質...等因素外，亦要了解方案是動態的，是彈性的(陳嫻如，民90)。

2.6.2 員工協助方案與工作士氣的關係

Nicolova(2000)表示員工協助方案乃是提供服務以解決有問題或困擾的員工，並幫助主管提高公司的士氣，節省健康看護成本及創造有才的公共關係。

勞委會(民87)期能透過員工協助方案的有效執行，而能真正落實為員工解決工作及生活上所遭遇之各種問題與困擾，促進員工身心之健康，並增進員工對組織之向心力與凝聚力，以提升工作士氣及績效，降低其生涯發展。

李世彬(民86)經統計分析245位受訪勞工，結果得知大部份之福利措施皆和工作意願有高度相關，且半數福利的滿意度皆可影響工作士氣。

2.6.3 員工協助方案與組織承諾的關係

蔡立皇(民87)研究員工協助方案對工作滿意與組織承諾的影響，其以86年天下雜誌之前五百大製造業為研究對象，結果顯示影響員工組織承諾的顯著變項為申訴溝通類、諮商諮詢類。亦即員工協助方案的實施，能夠協助組織提高其員工工作滿意與組織承諾。

孫景堂（民90）針對企業推行員工協助方案對組織承諾與組織績效之影響，其研究表示企業推行員工協助方案有助於員工工作穩定度，可達成公司的組織績效與增強員工對組織的承諾，而於個人屬性中，年齡對於員工協助方案的推行對達成組織承諾有顯著的差異。

2.6.4 員工協助方案與離職傾向的關係

曾淑如（民83）研究得到結論：實施員工諮商輔導制度對提高營收成長率，員工生產力及降低離職率與曠職率等有顯著效果。

韋美西（民91）進行員工協助方案與員工離職率之關係探討，研究結果驗證執行員工協助方案程度較完整的企業，確實可降低員工離職率。

2.6.5 組織氣候與工作士氣的關係

施博立（民80）以台灣省農田水利局分佈於其所管轄區域工作站的員工為研究對象，研究結果：以組織氣候的「一般態度」構面對員工工作士氣有顯著的預測力；組織氣候的「危險」構面其知覺愈高，士氣因此提高；「自律」構面的知覺愈高，則士氣愈低；「認同」構面愈高，士氣愈高；亦即是組織氣候與工作士氣有顯著預測力。

Sims & Lafollette（1975）認為組織氣候可在短期內形成，且時具有相當穩定的特性，這氣候一旦形成，發現會對個體的動機有很大的影響，並進而影響工作士氣。

2.6.6 組織氣候與組織承諾的關係

楊啟良（民71）以因素分析法將組織氣候分成七個子構面，其研究發現除了「組織的明確性」與組織承諾各子構面均未達顯著相關之外，其餘六個子構面均與組織承諾呈顯著相關；其中「輕易的工作」與「組織的亂度」與組織承諾各子構面均呈顯著負相關，其餘四個子構面均與組織承諾

呈顯著的正相關。

林營松(民82)研究結果顯示,組織氣候對組織承諾之影響效果,主要是透過獎酬、結構與人情等構面對努力承諾、留職承諾及價值承諾之影響所致。

李玉竹(民83)研究結果顯示,教師對組織氣候之知覺與其組織承諾間具有顯著正相關。而組織氣候的構面為結構、責任、獎酬、支持、衝突及認同等對組織承諾各個構面具有解釋力。

蔣景清(民91)以組織氣候為自變項,組織承諾為中介變項,組織公民行為為依變項,針對僑案C工廠進行研究,其結果發現組織氣候、組織承諾與組織公民行為三者彼此具有顯著正相關,組織氣候會透過組織承諾的中介作用,間接影響組織公民行為。

Hall & Schneider(1972);Hrebiniak & Alutto(1972);Steers(1977)所做之研究皆顯示組織氣候構面中工作的自主性、責任性、支持、獎酬與組織承諾呈正相關。

Decotiis & Summers(1987)組織中的許多特性包括了結構、程序及組織氣候均可用來預測組織承諾。

2.6.7 組織氣候與離職傾向的關係

王美雀(民81)以X公司服務站人員為研究對象,研究顯示組織氣候各構面與離職傾向有顯著負相關。

藍建國(民88)以台北市戶政機關為例,共得有效問卷328份,研究顯示整體組織氣候與自願離職傾向具有中度負相關。

2.6.8 工作士氣與組織承諾的關係

黃緯莉(民83)以國立台北護專附設醫院員工為研究對象，回收有效問卷共166份，其研究發現組織承諾與工作士氣達到顯著正相關。

劉鑫(民90)以探討組織變革下，員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性，並以工業技術研究院員工為例，取得198份有效樣本進行分析，其實證結果發現組織變革下員工，其組織承諾對員工士氣呈正向影響。

邵宜君(民91)以國外證券業、投信業與保險業之員工為研究對象，其研究發現員工士氣之工作意願與組織承諾之價值承諾呈顯著正相關；員工士氣之組織忠誠與組織承諾之價值承諾、留職承諾呈顯著正相關；員工士氣之群體精神與組織承諾之價值承諾呈顯著正相關；由此可知，員工士氣愈高，則表示員工對於組織之目標與價值觀愈能接受，且渴望成為組織中的一份子，簡言之，工作士氣與組織承諾具顯著正相關。

2.6.9 組織承諾與離職傾向的關係

從過去國內外文獻探討可知組織承諾與離職傾向大多具有顯著負相關；亦即是組織承諾愈高，離職傾向愈低。(部份引自鄭立俊，民84)

曹翠翎(民73)研究發現專業人員的組織承諾各層面與離職傾向有顯著負相關。

余安邦(民79)研究企業組織中員工離職行為，發現組織融入感與離職行為呈負相關。

張惠蓉(民89)研究發現組織承諾與離職傾向有顯著相關。

Angle & Perry(1981)以美國汽車公司運輸工人為研究對象，發現組織承諾與離職傾向有關。

Randall(1987)其研究指出低組織承諾者有離職率高等缺點。

Aryee & Tan (1992) 的研究指出組織承諾間接影響離職意圖。

另外Marsh等人 (1977) ; Steers (1977) ; Mowday等人 (1979) ; Cotton等人 (1986) 之研究亦相繼發現組織承諾與離職傾向具有負相關。

從以上有關變項之實證研究探討中，若發現彼此研究結果有不一致情形，則可能因為每位研究者的研究對象、研究方法或研究工具設計等不同所造成有不一致的結論產生。



第三章 研究方法

員工協助方案乃本研究最關心之變項，陳嫻如（民90）研究表示企業在考慮應採用何種員工協助方案服務模式時，必須考量現存組織氣候等因素，而組織氣候是說明情境的變項中最常被採用的一個，因此欲進一步探索其關聯性，另外Nicolova（2000）表示員工協助方案乃是提供服務以解決有問題或困擾的員工，並幫助主管提高公司的士氣。勞委會（民87）期能透過員工協助方案的有效執行，而能真正落實為員工解決工作及生活上所遭遇之各種問題與困擾，促進員工身心之健康，並增進員工對組織之向心力與凝聚力，以提升工作士氣，降低其生涯發展。Sims & Lafollette（1975）認為組織氣候可在短期內形成，並進而影響工作士氣。施博力（民80）研究結果：組織氣候與工作士氣有顯著預測力。黃國隆（民75）研究顯示組織氣候是組織承諾之前因變項，Mowday, Porter & Steers（1982）所提出之前因後果影響因素模式中，組織承諾之後果變項為離職，黃緯莉（民83）研究發現組織承諾與工作士氣達到顯著正相關；邵宜君（民91）研究發現工作士氣與組織承諾具顯著正相關。

Mobley 等人（1979）；Price & Mueller（1981）；Michaels & Spector（1982）；Jeffery 等人（1989）等學者均認為離職傾向是判斷員工離職行為的最佳指標，因此本研究乃根據相關文獻探討，選擇離職傾向做為本研究之依變項作深入之研究。亦即透過員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾與離職傾向等變項相關文獻之探討，進一步探討變項彼此間之因果關係後，使建立本研究之研究架構。

本章著重在研究的方法與設計，首先必須建立研究架構與提出研究假設，並釐清各研究變項的操作型定義，進一步進行問卷之設計，描述資料分析的方法。現逐一介紹如下：

3.1 研究架構

本研究乃根據上述之相關文獻之蒐集、整理與分析等探討而提出的研究架構。本研究架構主要是以員工協助方案、組織氣候為自變項，工作士氣與組織承諾為中介變項，而離職傾向為依變項，而個人特徵、企業特徵為類別變項，進一步來探討員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性如何，如圖 3.1、圖 3.2 所示。

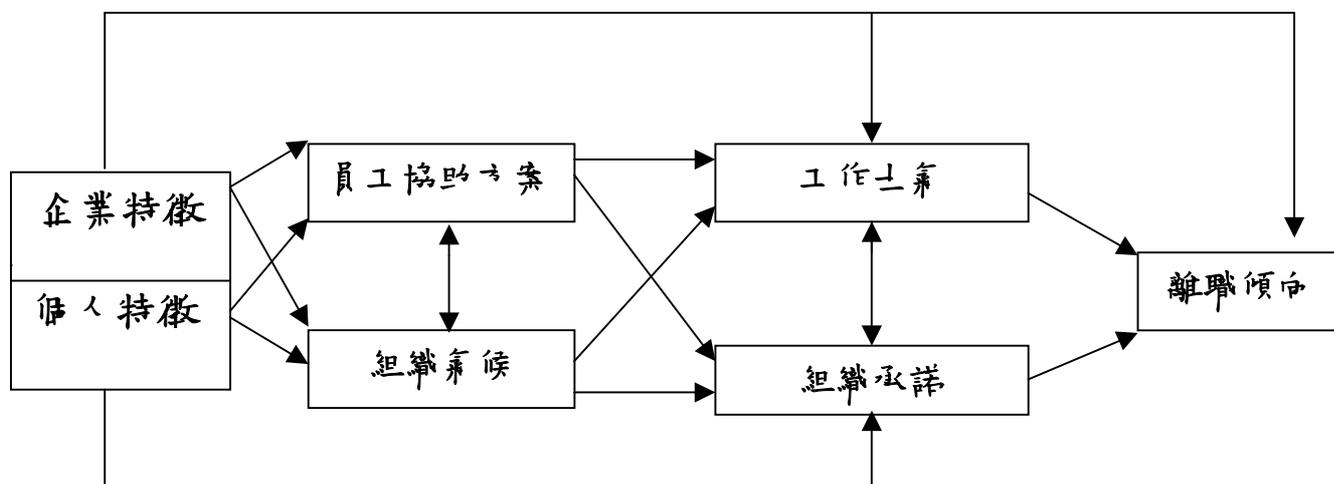


圖3.1 研究架構圖

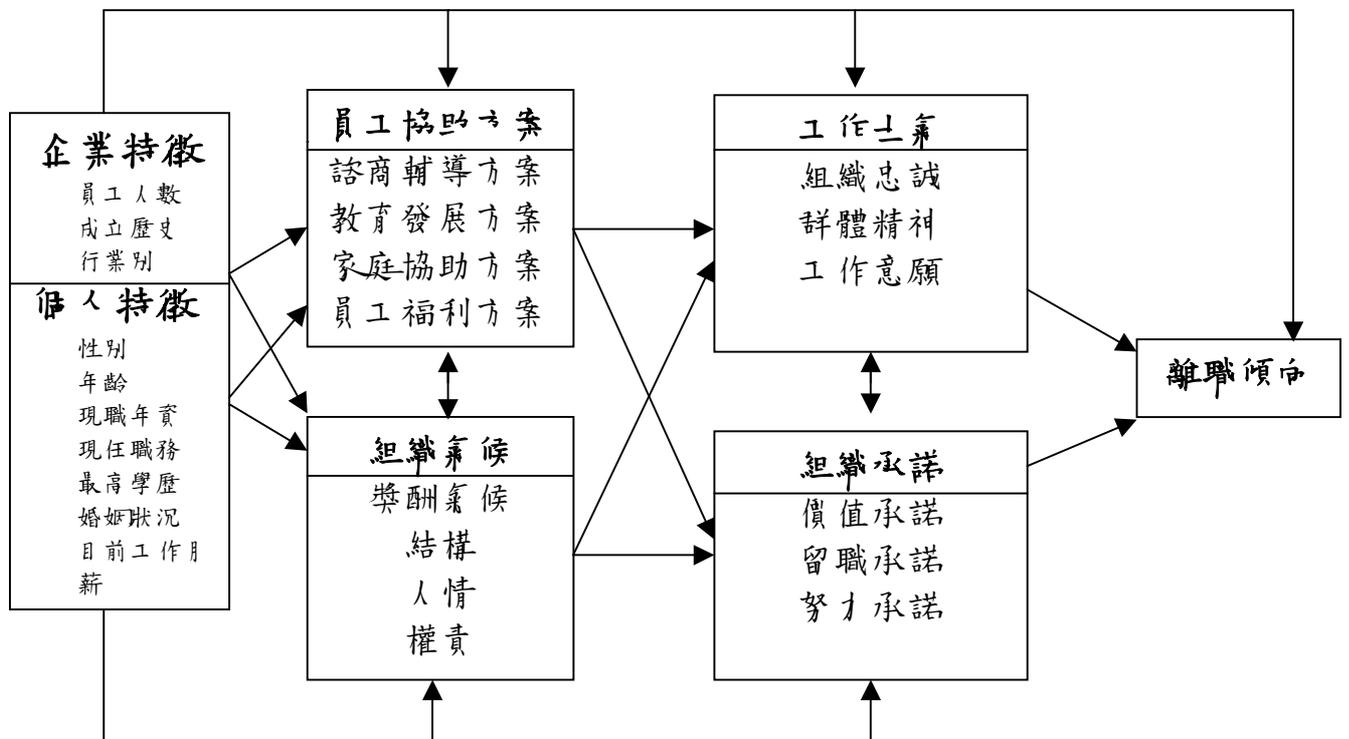


圖3.2 研究架構及相關子構面

3.2 研究假設

根據前述之研究目的、文獻探討與研究架構，本研究擬探討各變項在真實情境中之關係，並比較不同的個人特徵變項及企業特徵變項在員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾與離職傾向是否有差異存在，而各變項間之相關性、典型相關程度如何，不同集群對離職傾向的差異狀況為何，另外進一步想以徑路分析方法探討各變項的影響關係如何。因此，本研究提出下列幾個研究假設加以驗證：

(一) 個人特徵變項在員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾與離職傾向的差異性探討部份

虛無假設一：

假設1.1 不同個人特徵變項的員工，其對員工協助方案實施程度的認知無顯著差異。

假設1.2 不同個人特徵變項的員工，其對組織氣候的認知無顯著差異。

假設1.3 不同個人特徵變項的員工，其對工作士氣的認知無顯著差異。

假設1.4 不同個人特徵變項的員工，其對組織承諾的認知無顯著差異。

假設1.5 不同個人特徵變項的員工，其對離職傾向的認知無顯著差異。

(二) 企業特徵變項在員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾與離職傾向的差異性探討部份

虛無假設二：

假設2.1 不同企業特徵變項公司的員工，其對員工協助方案實施程度的認知無顯著差異。

假設2.2 不同企業特徵變項公司的員工，其對組織氣候的認知無顯著差異。

假設2.3 不同企業特徵變項公司的員工，其對工作士氣的認知無顯著差異。

假設2.4 不同企業特徵變項公司的員工，其對組織承諾的認知無顯著差異。

假設2.5 不同企業特徵變項公司的員工，其對離職傾向的認知無顯著差異。

(三) 員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾與離職傾向等變項間相關性探討部份

虛無假設三：

假設3.1 員工協助方案各子構面與組織氣候各子構面無顯著相關。

假設3.2 員工協助方案各子構面與工作士氣各子構面無顯著相關。

假設3.3 員工協助方案各子構面與組織承諾構面無顯著相關。

假設3.4 員工協助方案各子構面與離職傾向無顯著相關。

假設3.5 組織氣候各子構面與工作士氣各子構面無顯著相關。

假設3.6 組織氣候各子構面與組織承諾各子構面無顯著相關。

假設3.7 組織氣候各子構面與離職傾向無顯著相關。

假設3.8 工作士氣各子構面與組織承諾各子構面無顯著相關。

假設3.9 工作士氣各子構面與離職傾向無顯著相關。

假設3.10 組織承諾各子構面與離職傾向無顯著相關。

(四) 員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾各變項間共型相關探討
部份

虛無假設H₀：

假設4.1 諮商輔導方案、教育發展方案、家庭協助方案、員工福利方案各變項與組織忠誠、群體精神、工作意願各變項無顯著共型相關。

假設4.2 諮商輔導方案、教育發展方案、家庭協助方案、員工福利方案各變項與價值承諾、留職承諾、努力承諾各變項無顯著共型相關。

假設4.3 獎酬氣候、結構、人情、權責各變項與組織忠誠、群體精神、工作意願各變項無顯著共型相關。

假設4.4 獎酬氣候、結構、人情、權責各變項與價值承諾、留職承諾、努力承諾各變項無顯著共型相關。

假設4.5 諮商輔導方案、教育發展方案、家庭協助方案、員工福利方案各變項和獎酬氣候、結構、人情、權責各變項無顯著共型相關。

假設4.6 組織忠誠、群體精神、工作意願各變項與價值承諾、留職承諾、努力承諾各變項無顯著典型相關。

假設4.7 員工協助方案、組織氣候各變項與工作士氣、組織承諾各變項無顯著典型相關。

(五) 不同集群的員工對離職傾向的認知差異情形探討部份

虛無假設五：

假設5.1 不同集群的員工對離職傾向的認知無顯著差異。

(六) 各變項間之影響性關係探討部份

虛無假設六：

假設6.1 員工協助方案對組織氣候無顯著影響。

假設6.2 員工協助方案與工作士氣無顯著影響。

假設6.3 員工協助方案與組織承諾無顯著影響。

假設6.4 員工協助方案與離職傾向無顯著影響。

假設6.5 組織氣候與工作士氣無顯著影響。

假設6.6 組織氣候與組織承諾無顯著影響。

假設6.7 組織氣候與離職傾向無顯著影響。

假設6.8 工作士氣與組織承諾無顯著影響。

假設6.9 工作士氣與離職傾向無顯著影響。

假設6.10 組織承諾與離職傾向無顯著影響。

3.3 研究變項之操作型定義

根據第二章相關文獻資料彙整與探討，進而建立第三章之研究架構與研究假設，而本研究所要探討之構面分別為員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾與離職傾向。而各構面之操作型定義，詳述如后：

(一) 員工協助方案

員工協助方案乃是一項由專業單位或工會，在社會工作或心理輔導等專業人員的協助下，以系統化方式規劃出的福利性或協助性措施，使員工在遭逢各項心理、生理、人際、經濟、家庭或法律等困擾時，得預防或紓解問題之發生，讓專業單位達到穩定員工生產力、工作品質及促進勞資關係和諧的目的。(蔡明湫，民86)

(二) 組織氣候

組織氣候是組織成員直接或間接知覺到工作環境中一組可以測量的特質，這些特質會影響成員的動機和行為。(Litwin & Stringer, 1968)

(三) 工作士氣

認為士氣係指團體凝聚力，高昂的士氣在於組織成員能夠認知且接受共同的目標，並竭力排除一切干擾達成目標之因素。(Griffiths, 1995)

(四) 組織承諾

組織承諾是個人對於某一特定組織的認同及投入態度傾向的相對強度，包括：(1)強烈地參與組織之目標及價值(2)個人願意為組織的利益而努力(3)希望繼續留在組織中。(Porter, Steers, Mowday & Boullion, 1974)

(五) 離職傾向

認為離職傾向乃是指個人意欲離開其目前工作崗位，另尋其他工作機會之傾向強度。(Caplan & Jones,1975)

(六) 個人特徵變項

1. 性別：選項為(1)男(2)女共二個，由受測者自行選擇。
2. 年齡：選項為(1) 30歲以下 (2)31-40歲 (3)41-50歲(4) 51歲以上共四個，由受測者自行選擇。
3. 現職年資：選項為(1)5年以下 (2)6-10年(3)11-15年(4)16-20年(5)21年以上共五個，由受測者自行選擇。
4. 現任職務：選項為(1)管理人員 (2)非管理人員共二個，由受測者自行選擇。
5. 最高學歷：選項為(1)高中(職)以下 (2)專科 (3)大學(4)研究所以上共四個，由受測者自行選擇。
6. 婚姻狀況：選項為(1)已婚(2)未婚(3)其他(係指離婚、喪偶、卹志特殊關係等)共三個，由受測者自行選擇。
7. 目前工作月薪：選項為(1)25000以下(2)25001-35000元(3)35001-45000元(4)45001~55000元(5)55001元以上共五個，由受測者自行選擇。

(七) 企業特徵變項

1. 公司員工人數(1)1000人以下(2)1001-3000人(3)3001-5000人(4)5001-7000人(5)7001人以上共五個，由受測者自行選擇。
2. 公司成立歷史(1)10年以下(2)11-20年(3)21-30年(4)31-40年(5)41年以上共五個，由受測者自行選擇。

3. 公司行業別：(1)水泥業(2)食品業(3)塑膠業(4)紡織纖維業(5)機電業(6)電線電纜業(7)化學工業(8)玻璃陶瓷業(9)造紙業(10)鑄鐵業(11)橡膠業(12)汽車業(13)資訊電子業(14)營建業(15)運輸業(16)觀光業(17)金融保險業(18)百貨業(19)其他行業共十九個，日受測者自行選擇。

3.4 研究設計

本研究的主要目的在探討員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾與離職傾向的關聯性，以國內上市公司的員工為研究對象，現以問卷預試、正式問卷與問卷設計之方式分別敘述如下：

3.4.1 問卷預試

預試目的是為了了解正式發放問卷以前，其信度是否達到一定之水準，本研究以便利取樣方式共計發出30份問卷，並回收30份有效問卷，其經由研究對象實際填答，並提供意見與回饋評論，再針對問卷題目的合宜性、語意清晰易懂與否，且與指導教授充分討論，而加以斟酌修改後完成問卷定稿作業。一般而言，Cronbach's α 係數若大於0.7，表示其具有較高的信度，而介於0.35與0.7之間屬仍能接受範圍。以下為預試問卷修正內容之對照表及各量表信度之預試結果，分別如表3.1及表3.2所示。

表3.1 預試問卷修正內容之對照表

	修正前問卷初稿	修正後問卷定稿
員工協助方案	1. 提供員工各項宗教活動與設施。 其餘第2~24題缺少主詞(本公司)	1. 本公司提供員工各項宗教活動與設施。 其餘第2~24題亦同(加入本公司)
	25. 我認為推動員工協助方案的成功因素為(可複選) <input type="checkbox"/> 高階主管的支持 <input type="checkbox"/> 工會的支持與配合 <input type="checkbox"/> 設置專業人員 <input type="checkbox"/> 員工的信任 <input type="checkbox"/> 保密的承諾 <input type="checkbox"/> 其他:()。	25. 我認為推動員工協助方案的成功因素為(可複選) <input type="checkbox"/> 高階主管的支持 <input type="checkbox"/> 工會的支持與配合 <input type="checkbox"/> 設置專業人員 <input type="checkbox"/> 員工的信任 <input type="checkbox"/> 保密的承諾 <input type="checkbox"/> 經費的編列 <input type="checkbox"/> 其他:()。
	27. 本公司有否設置員工服務中心 <input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無	27. 本公司有否設置員工服務中心 <input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 正籌設中
	第1~24題沒有「未執行」之選項	第1~24題實施程度增加「未執行」之選項
組織氣候	「本部門」的詞句	改成本公司
組織承諾	「本部門」的詞句	改成本公司
	3. 我對本部門幾乎沒有什麼忠誠感可言。	3. 我對本公司幾乎沒有什麼忠誠度可言。

資料來源：本研究整理

表3.2 各量表信度之預試結果彙整表

序號	量表名稱	所包含之題項	Cronbach's α 係數
1	員工協助方案量表	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24	0.9340
2	組織氣候量表	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17 18. 19. 20. 21	0.8928

表3.2 各量表信度之預試結果彙整表 (續)

序號	量表名稱	所包含之題項	Cronbach's α 係數
3	工作士氣量表	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17	0.8354
4	組織承諾量表	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10 11. 12. 13. 14	0.9034
5	離職傾向量表	1. 2. 3. 4. 5	0.8644

資料來源：本研究整理

由表3.2可明顯看出各量表之信度皆在0.7以上，故本研究所使用的問卷量表都具有較高的信度水準，其內部一致性良好。

3.4.2 正式問卷

本研究以SMART投資總覽2002年冬季報的上市公司為研究對象，以郵寄方式為主，親友協助發放為輔，以便利取樣方式進行發放問卷，郵寄方式乃透過人資（人專）經理轉給所屬員工填答，共計發出1220份問卷，問卷發放及回收期間乃從91年11月底至92年1月底止，透過電話及委日親友催收，並剔除填答不完全等無效問卷共15份，回收有效問卷共計216份，其有效回收率為17.7%。

3.4.3 問卷設計

本研究係採用問卷調查法，以問卷作為資料蒐集之研究工具，並透過員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾與離職傾向等變項相關文獻之探討，進一步探討變項彼此間之因果關係後，便建立研究架構與研究假設，以國內上市公司的員工為研究對象，以探討員工協助方案、組織氣候與工作士氣、組織承諾對離職傾向之關聯性如何。

本問卷之量表儘量引用過去文獻既有之量表，部分選項則實務經驗自行設計編製，以期完成本研究之研究目的，問卷編製方式採用結構化之封閉式問卷，由研究對象之員工依其感受與認知填答，屬於自陳量表，題目型式採用之評價尺度為李克特式 (Likert Type) 加總尺度法的五點式量表，以不記名方式從選項 中打 ，除第一部份為實施程度「非常低」、「低」、「中等」、「高」、「非常高」外，其餘第二部份至第五部份則從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」選項中打 。另外於第六部份個人基本資料與第七部份企業基本資料的部份則於適當的選項 中選擇之。

計分方式正向題分別給予1分、2分、3分、4分、5分；反向題則分別給予5分、4分、3分、2分、1分，亦即反向計分。而於第一部份員工協助方案未執行的部份 (1-24題) 則以0分計算，最後計算各角度得分與總量表得分，各題數分數加總後再平均之，即為該變項的分數。另外第一部份第25題為複選題，其中每一選項視為一個構面，受測者在 中打 時給予1分，未打 時給予0分，並輸入電腦進行複選題次數分配分析。

為避免受測者首錯題號影響信、效度，特將前五部份量表題號最後再加以註記每一題題號，以供區分識別之。

本郵寄問卷總共由七大部份組成，第一部份為員工協助方案量表及三題選擇題（含一題複選題），第二部份為組織氣候量表，第三部份為工作士氣量表，第四部份為組織承諾量表，第五部份為離職傾向量表，第六部份為個人基本資料量表，第七部份為企業基本資料量表，除第六部份及第七部份外，現將各量表分別詳述說明如下：

一、員工協助方案

- (一) 量表來源：源自蔡明湫（民86）之量表，經參考陳思潔（民89）問卷，經修正適合本研究延用之。
- (二) 操作型定義：本研究採用蔡明湫（民86）的定義。
- (三) 測量量表題數：本研究問卷中員工協助方案量表有24個題目。
- (四) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答公司對員工協助方案之實施程度如何，從「非常低」、「低」、「中等」、「高」至「非常高」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，本量表無反向題，分數加總平均後，分數愈高者表示實施程度愈高。
- (五) 反向題問項：本量表（員工協助方案）全為正向題。
- (六) 信度係數：0.9405
- (七) 因素分析：

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取四個成份因素，而這些成份因素構面分別

命名為「諮商輔導方案」、「教育發展方案」、「家庭協助方案」與「員工福利方案」，現將其分析結果列表如下：(見表3.3)

表3.3 員工協助方案因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
諮商輔導方案	20.本公司將員工輔導列入工作規則中應冊。	0.834			
	19.本公司提供經費於相關的輔導設施上。	0.798			
	22.本公司建立各項輔導或協助的接案表單。	0.770			
	24.本公司與相關的社會服務機構或專業輔導機構簽約合作。	0.743			
	21.本公司針對輪班員工問題訂定輔導與問題處理流程。	0.738			
	18.本公司提供專業輔導人員。	0.733			
	23.本公司提供管理人員與監督人員諮商輔導之訓練。	0.731			
	13.本公司提供勞工個人心理諮商方面的協助。	0.571			
	12.本公司建立員工間互助小團體間的支持性措施。	0.465			
教育發展方案	9.本公司提供員工個人成長與人際互動的訓練。		0.834		
	10.本公司提供員工壓力紓解與溝通的訓練。		0.830		
	8.本公司提供員工有關生活與衛生方面的訓練。		0.648		
	15.本公司提供勞工如壓力訓練等的諮商。		0.590		
	17.本公司提供員工有關勞資方面的諮商。		0.560		
	11.本公司提供員工疾病醫療方面的協助。		0.555		
	16.本公司提供員工定期團體溝通說明會。		0.519		

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
家庭協助方案	6. 本公司提供員工家中年幼者的看護服務。			0.863	
	5. 本公司提供員工家中年長者的看護服務。			0.861	
	1. 本公司提供員工各項宗教活動與設施。			0.650	
	14. 本公司提供勞工有關酗酒、藥癮戒除之協助。			0.580	
員工福利方案	4. 本公司提供員工舒適的宿舍或居住空間。				0.701
	2. 本公司提供員工口味豐富的飲食。				0.692
	7. 本公司提供員工相關法規與工作規則的講習。				0.587
	3. 本公司提供員工旅遊、競賽、慶生等各項活動。				0.486
特徵值	10.346	2.443	1.644	1.062	
解釋變異量	24.214	17.917	13.371	9.057	
累積解釋變異量	24.214	42.131	55.502	64.560	
Cronbach's α	0.9304	0.8782	0.8335	0.6622	

資料來源：本研究整理

二、組織氣候

- (一) 量表來源：源自黎、史 (Litwin & Stringer) 二氏所建立之量表，先後經許士軍 (民61)、林玫玫 (民85) 修正精簡，經預試修正後適合本研究採用之。
- (二) 操作型定義：本研究採用 Litwin & Stringer (1968) 的定義。
- (三) 測量量表題數：本研究問卷中組織氣候量表有21個題目。
- (四) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答個人對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、

3分、4分及5分，反向題則反向計分。分數加總平均後，分數愈高者表示組織氣候愈佳。

(五) 反向題問項：如表3.4所示。

(六) 信度係數：0.8947

表3.4 組織氣候反向題彙整表

題號	題目內容
2	在本公司內，時常搞不清楚誰有權做某一決定。
4	在我參與的各項工作中，有時常不知道誰是我上司。
5	在本公司內，並不需要個人判斷，因為幾乎每一件事都得經過上級批准。
11	在本公司內，對於工作表現良好之獎酬及表彰，常嫌不夠。
14	本公司內，大家一般都是不相往來。
15	本公司內同仁彼此之間的態度，是冷漠和互不關心。
17	在本公司內，由於繁複的規定，瑣碎的手續，很難使得具有創造性的新觀念有被考慮的機會。

資料來源：本研究整理

(七) 因素分析：

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取四個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「獎酬氣候」、「結構」、「人情」與「權責」，現將其分析結果列表如下：(見表3.5)

表3.5 組織氣候因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
獎酬 氣候	8. 本公司的陞遷制度，可以使有才能的人爬到最高職位	0.771			
	19. 在本公司內，大家都富有創新的精神。	0.720			
	9. 本公司內工作人員通常所能獲得的獎酬和鼓勵，多於指導和批評。	0.708			
	12. 主管人員常主動和你討論你在本公司內的發展前途。	0.698			
	10. 本公司內人員所獲獎酬多少，和他的工作表現成正比。	0.685			
	21. 本公司鼓勵大家坦坦表示自己的意見，即使和上級的意見相左也沒關係。	0.656			
	18. 只要有好的觀念，本公司是願意試行的。	0.652			
	16. 在本公司內，主管人員和部屬之間的關係十分親切。	0.602			
	13. 在本公司內工作人員之間，氣氛至為和睦。	0.521			
	7. 在本公司內的主管，主要的工作是為所屬人員訂定工作的目標，然後由他們負起實際上的工作內容。	0.491			
	6. 在本公司內，主管人員最不耐煩的是事事請示的作風；反之，只要您認為正確的，儘可放手去做。	0.460			
20. 本公司管理階層的態度認為，單位或人員間存在著競爭和衝突可能是很健康的。	0.445				
結構	4. 在我參與的各項工作中，有時常不知道誰是我上司。		0.838		
	2. 在本公司內，時常搞不清楚誰有權做某一決定。		0.566		
	1. 本公司內的工作分配，皆經過明白和合理配置。		0.557		

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
	3. 有關本公司的政策和組織，都經過明白的解釋		0.479		
人情	14. 在本公司內，大家一般都不相往來。			0.809	
	15. 本公司同仁彼此之間的態度，是冷漠和互不關心。			0.800	
權責	11. 在本公司內，對於工作表現良好之獎酬及表彰，常嫌不夠。				0.704
	17. 在本公司內，由於繁複的規定，瑣碎的手續，很難使得具有創造性的新觀念有被考慮的機會。				0.640
	5. 在本公司內，並不需要僱人判斷，因為幾乎每一件事都得經過上級批准。				0.509
特徵值		7.058	1.931	1.554	1.153
解釋變異量		24.995	11.729	10.310	8.661
累積解釋變異量		24.995	36.724	47.034	55.695
Cronbach's α		0.8791	0.7124	0.8658	0.5947

資料來源：本研究整理

三、工作士氣

- (一) 量表來源：源自吳定(民82)之量表，並參考邵宜君(民91)問卷修正適合本研究延伸之。
- (二) 操作型定義：本研究採冊 Griffiths (1995) 的定義。
- (三) 測量量表題數：本研究問卷中工作士氣量表有17個題目。
- (四) 計分方式：採冊李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答個人對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，反向題則反向計分。分數加總平均後，分數愈高者表示工作士氣愈好。
- (五) 反向題問項：如表3.6所示。

(六) 信度係數：0.8309

表3.6 工作士義反向題彙整表

題號	題目內容
1	我常請假去做其他的事。
8	目前的工作對我而言，除了拿份薪水外，就沒有其他意義可說了。
9	若有其他適當的工作機會，我早就離開公司了。
11	本公司目前之制度與規定有必要在檢討改善之。

資料來源：本研究整理

(七) 因素分析：

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果其因素負荷量不甚理想，因此直接採用歷史(文獻)沿用法的方式，乃採用邵宜若(民91)其研究所界定的三個構面；即「組織忠誠」、「群體精神」與「工作意願」。現將其各構面題目內容彙整如下表：

表3.7 工作士義各構面題目內容彙整表

構面	題目內容	
工作士義	組織忠誠	6. 外界批評公司時我會感到難過。
		7. 不管外在環境或情勢如何變遷，我仍願意追隨在本公司服務。
		8. 目前的工作對我而言，除了拿份薪水外，就沒有其他意義可說了。
		9. 若有其他適當的工作機會，我早就離開公司了。
		10. 無論本公司內部人事發生怎樣的變化，我仍願意守著自己的工作崗位，做好份內之工作。
		15. 提昇工作品質，是我未來努力之方向。
	群體精神	5. 本公司同事均能主動互助合作。
		11. 本公司目前之制度與規定有必要在檢討改善之。
		12. 我對本公司的各項重大措施與執行情形，都會時常關心注意。
		13. 我通常都能尊重多數人意見。

構面	題目內容
工作意願	14. 日常生活中，我對同事皆能表現和諧友善之態度。
	17. 本公司舉辦之團體活動，我都願意參加。
	1. 我常請假去做其他的事。
	2. 我會為工作廢寢忘食。
	3. 在工作中我可以獲得專業成長與發展。
	4. 完成一件工作我會很有成就感。
	16. 在本公司工作使我感到生活有保障。

資料來源：本研究整理

四、組織承諾

- (一) 量表來源：源自 Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.M. (1979) 之 OCQ 量表，並參考林政攻 (民 85) 問卷，經預試修正適合本研究採用之。
- (二) 操作型定義：本研究採用 Porter, Steers, Mowday & Boullion (1974) 的定義。
- (三) 測量量表題數：本研究問卷中組織承諾量表有 14 個題目。
- (四) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答個人對問題之意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分及 5 分，反向題則反向計分。分數加總平均後，分數愈高者表示組織承諾愈高。
- (五) 反向題問項：如表 3.8 所示。
- (六) 信度係數：0.8881

表3.8 組織承諾反向題彙整表

題號	題目內容
3	我對本公司幾乎沒有什麼忠誠度可言。
8	目前的情況，只要有少許的改變，就會使我離開本公司。
10	繼續待在這個公司，不會有什麼好處。
11	我經常難以同意本公司中一些與員工有關的重要政策。
14	我法定在本公司做事，顯然是件錯誤的事。

資料來源：本研究整理

(七) 因素分析：

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果萃取出三個成份因素，而這些成份因素構面分別命名「價值承諾」、「留職承諾」與「努力承諾」，現將其分析結果列表如下：

表3.9 組織承諾因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
價值承諾	5. 我發現，我個人所重視的和本公司所重視的非常相似。	0.819		
	6. 我對別人提起自己是本公司的一員時，我會覺得很自傲。	0.790		
	7. 在本公司做事，使我能充分發揮自己能力。	0.741		
	9. 我很慶幸當年找工作時，能選擇到本公司，而非其他可供我選擇的公司。	0.714		
	2. 我對我的朋友說：我服務的公司是一個值得要放勞的好公司。	0.671		
	13. 對我來說，本公司可能是我可能服務的所有公司中，最好的一個。	0.493		
留職承諾	10. 繼續待在這個公司，不會有什麼好處。		0.745	
	8. 目前的情況，只要有少許的改變，就會使我離開本公司。		0.745	
	3. 我對本公司幾乎沒有什麼忠誠度可言。		0.717	

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
	11. 我經常難以同意本公司中一些與員工有關的重要政策。		0.699	
	14. 我決定在本公司做事，顯然是件錯誤的事。		0.635	
努力承諾	4. 為了繼續留在本公司做事，本部門指派給我的任何工作，我都願意接受。			0.674
	1. 我願意付出額外的努力，以協助本公司獲得成功。			0.673
	12. 我十分關心本公司的未來。			0.672
特徵值		5.865	1.575	1.011
解釋變異量		26.924	26.924	12.822
累積解釋變異量		26.924	53.848	60.363
Cronbach's α		0.8587	0.7946	0.6337

資料來源：本研究整理

五、離職傾向

- (一) 量表來源：係以 Michaels & Spector (1982) 之量表為藍本，並參考王桂英 (民86) 問卷修正適合本研究採用之。
- (二) 操作型定義：本研究採用 Caplan & Jones (1975) 的定義。
- (三) 測量量表題數：本研究問卷中離職傾向量表有5個題目。
- (四) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答個人對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，反向題則反向計分。分數加總平均後，分數愈高者表示離職傾向愈強。
- (五) 反向題問項：本量表因構面（離職傾向）為反向及題目為反向之故，因此形成無反向題之情況。因此計分時，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3

分、4分及5分即可。

(六) 信度係數：0.9118

(七) 因素分析：

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果只萃取一個成份因素，無法將解轉軸，而該成份構面即命名為「離職傾向」。

3.5 資料分析方法

本研究以SPSS FOR WINDOWS套裝統計軟體作為問卷資料分析工具，所使用的統計分析方法如圖3.3所示。

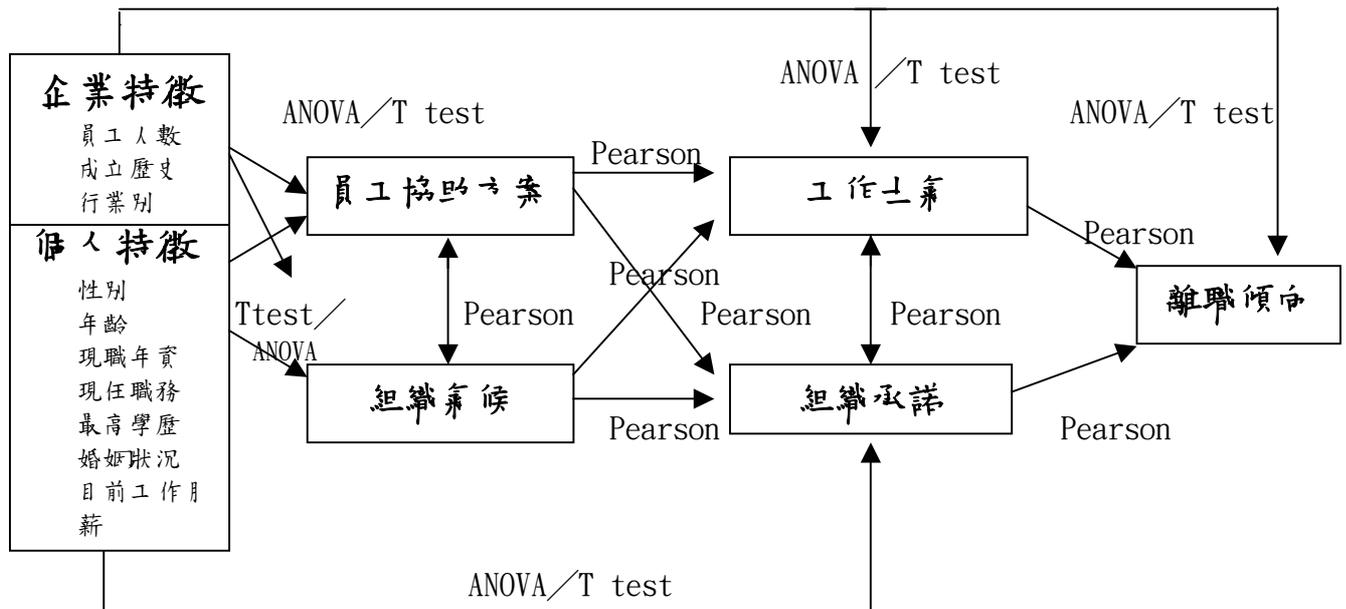


圖3.3 統計分析方法架構圖

現將本研究所須之研究統計方法分別敘述如下：

1. 描述性統計 (Descriptive Statistics)

針對本研究所調查之個人、企業基本資料與各別單選題（如第一部份的26.27題），進行樣本分佈的次數分配、有效百分比分析與交叉表分析，以了解樣本結構、員工協助方案服務人員來源狀況及公司是否設

立員工服務中心等，並求出員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾與離職傾向等各研究構面之平均數與標準差，進而了解各構面之基本特性。

2. T檢定 (T-test Analysis) 與單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

類別變項為兩群時，使用T檢定。三群以上（含三群）則使用變異數分析。該研究統計方法主要在探討其在區間尺度變項上之差異情形。亦即可用以比較與檢定個人（性別、年齡、現職年資、現任職務、最高學歷、婚姻狀況、目前工作月薪）、企業特徵變項（員工人數、成立歷史與行業別）在員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾與離職傾向等各研究構面因素上之差異性，亦即檢定虛無假設一、虛無假設二的差異性分析，若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），則再以Scheffe多重比較檢定分析，可進一步了解各群組間差異的大小情形如何。

3. 信度分析 (Reliability Analysis)

此統計方法是用來了解各量表的可靠程度，亦即量表的一致性或穩定性指標，一般常用的信度分析方法如Cronbach's α 係數、再測信度、折半信度、複本信度..等，本研究採用Cronbach's α 係數的信度分析檢驗，藉以了解各受測者對於各問卷量表的內部一致性情形如何，根據Nunnally (1978) 指出 α 值高於0.7，則具有相當良好的內部一致性。

4. 因素分析 (Factor Analysis)

本研究針對構面進行因素分析，最主要的目的在於一群的變數中萃取出共有的屬性，藉以找出研究變項所包含的子構面。本研究進行因素分析時，主要採用的方法為主成份分析法 (Principle Component

Analysis)，萃取出共有的因素，取特徵值 (Eigenvalue) 大於1的因素，以最大變異數法 (Varimax) 進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，表示其顯著性，藉此了解其因素結構，以縮減各量表之構面數，進而增加本研究問卷之建構效度。

5. 相關分析 (Correlation Analysis)

相關分析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，愈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如皮爾森 (Pearson) 積差相關、斯皮爾曼 (Spearman's Rho) 等級相關、肯特爾 (Kendall's Tau) 相關等，本研究乃使用皮爾森 (Pearson) 積差相關分析，以取得不同變項之間的相關係數 (γ)，作為衡量二個變項之間關聯程度之指標，亦即檢定虛無假設三之相關性假設。

6. 典型相關分析 (Canonical Analysis)

目的在求出一組自變項與一組依變項間是否有顯著的典型相關關係，即求出員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾大小變項間之典型相關關係，而自變項與依變項的線性組合是潛在的，無法直接觀察，將之稱為典型變項，兩個典型變項間之相關稱為典型相關，其典型相關係數以 ρ 表示，即檢定虛無假設四之典型相關假設。

7. 集群分析 (Cluster Analysis)

可用此來驗證以員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾等變項分別以K平均數法 (K-Means Method) 設定兩群數 (集群一、集群二) 來進行集群分析，藉以了解各分群之特性及對離職傾向之差異情形，亦即檢定虛無假設五之假設。

8. 徑路分析 (Path Analysis)

本法乃為驗證出變數之間的相互因果關係及方向性，根據所收集的資料利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法求取每一路徑之徑路係數，並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係，亦即檢定虛無假設 H_0 之假設。

9. 複選題分析

此統計分析方法是為了分析問卷第一部份第25題員工協助方案成功因素之調查，每一選答可視為每一題是非題，均以二分變數(Dichotomy)來編碼，即1代表有自選；0代表未被自選，分別輸入電腦進行複選題分析的次數分配運算。

第四章 研究結果與分析

本章乃根據第三章之研究假設，針對回收之有效樣本資料，經正確地輸入統計軟體，並以適當之統計方法進行分析處理，進一步檢定驗證本研究之研究假設是否成立，而且針對各項統計分析結果，結合實務經驗加以解釋與討論。以下將分別針對樣本特性與敘述性統計、信度與效度分析、個人變項與企業特徵變項在各構面之差異分析、各構面之相關分析、典型相關分析、集群分析、徑路分析等各節進行分析討論之。

4.1 樣本特性與敘述性統計

4.1.1 樣本特性分析

本研究是以SMART投資總覽2002年冬季報的上市公司員工為研究對象，透過郵寄問卷方式為主，以便利取樣方法進行問卷之發放，共計發出1220份問卷，回收有效問卷共計216份，有效回收率為17.7%。

現將員工的個人及企業之背景資料分布情形整理如表4.1及表4.2所示。表格中包含個人特徵（企業特徵）、類別、人（次）數與有效百分比，現將其分析結果敘述如下：

1. 個人特徵部份

(1) 性別

由表4.1得知，男性人數大於女性人數，男性佔53.7%，女性佔46.3%，大約1:1之比例。

(2) 年齡

由表4.1得知，受訪員工以31-40歲最多，佔48.6%，其次為30歲以

下，所佔比例為26.9%，而比例最低的一組為51歲以上，佔6.0%。

(3) 現職年資

由表4.1得知，現職年資5年以下為最多，所佔比例為37.5%，其次為6-10年這組，佔26.9%，而21年以上這組人數最少，佔7.9%。

(4) 現任職務

由表4.1得知，受測樣本中管理人員比非管理人員少，分別為35.2%及64.8%，分組比例大約為1：2。

(5) 最高學歷

由表4.1得知，受測員工教育程度以大學這一組所佔比率為最高，佔46.3%，其次為專科，佔20.6%，而高中職以下與研究所以上分別為13.4%、9.7%。

(6) 婚姻狀況

由表4.1得知，婚姻狀況以已婚者為最多，未婚者次之，所佔比率，分別為63%、37%，顯示受測員工以已婚者居多。

(7) 目前工作月薪

由表4.1得知，受測員工每月之薪資以25001-35000元這組最高，25000元以下最低，分別所佔的比率為32.4%、11.1%，其餘各組大小比率由高到底為35001-45000元、55001元、45001-55000元，亦即25.9%>18.1%>12.5%。

2. 企業特徵部份

(1) 員工人數

由表4.2得知，受測公司員工人數1000人以下所佔比率為最高，佔56.5%，其次為1001-3000人這組，佔26.8%，最低的一組為3001-5000

人這組，佔4.2%。

(2) 成立歷史

由表4.2得知，受測公司成立歷史以21-30年這組所佔比率為最高，佔27.8%，其次為11-20年這組，佔24.1%，最低的一組為10年以下，佔7.4%。

(3) 行業別

由表4.2得知，受測公司行業別所佔比率前三組為資訊電子業、鑄鐵業、金融保險業，比率分別為35.2%、13.4%、10.2%，而最低的四組分別為造紙業（1.9%）、營建業（1.9%）、橡膠業（1.4%）、水泥業（0.9%），而其中造紙業與營建業所佔比率相等。

表4.1 個人特徵基本特性表 (n=216)

個人特徵	類別	人數	有效百分比
性別	(1) 男	116	53.7%
	(2) 女	100	46.3%
年齡	(1) 30歲以下	58	26.9%
	(2) 31-40歲	105	48.6%
	(3) 41-50歲	40	18.5%
	(4) 51歲以上	13	6.0%
現職年資	(1) 5年以下	81	37.5%
	(2) 6-10年	58	26.9%
	(3) 11-15年	38	17.5%
	(4) 16-20年	22	10.2%
	(5) 21年以上	17	7.9%
現任職務	(1) 管理人員	76	35.2%
	(2) 非管理人員	140	64.8%
最高學歷	(1) 高中(職)以下	29	13.4%
	(2) 專科	66	20.6%
	(3) 大學	100	46.3%
	(4) 研究所以上	21	9.7%
婚姻狀況	(1) 已婚	136	63%
	(2) 未婚	80	37%
目前工作月薪	(1) 25000元以下	24	11.1%
	(2) 25001-35000元	70	32.4%
	(3) 35001-45000元	56	25.9%
	(4) 45001-55000元	27	12.5%
	(5) 55001元以上	39	18.1%

資料來源：本研究整理。

表4.2 企業特徵基本特性表 (n=216)

企業特徵	類別	次數	有效百分比
員工人數	1000 人以下	122	56.5%
	1001-3000 人	58	26.8%
	3001-5000 人	9	4.2%
	5001-7000 人	12	5.6%
	7001 人以上	15	6.9%
成立歷史	10 年以下	16	7.4%
	11-20 年	52	24.1%
	21-30 年	60	27.8%
	31-40 年	41	18.9%
	41 年以上	47	21.8%
公司行業別	水泥業	2	0.9%
	食品業	8	3.7%
	塑膠業	10	4.6%
	紡織纖維業	13	6.0%
	機電業	7	3.2%
	電線電纜業	5	2.3%
	化學工業	10	4.6%
	造紙業	4	1.9%
	鑄鐵業	29	13.4%
	橡膠業	3	1.4%
	汽車業	6	2.8%
	資訊電子業	76	35.2%
	營建業	4	1.9%
	運輸業	6	2.8%
	金融保險業	22	10.2%
其他行業	10	5.1%	

資料來源：本研究整理。

另外將分別針對年齡與目前工作月薪、現職年資與最高學歷、最高學歷與目前工作月薪、公司行業別與公司成立歷史等類別變項進行交叉表分析，以進一步了解樣本特性。

表4.3 年齡 * 目前工作月薪交叉表

		目前工作月薪					總和
		25000元以下	25001-35000元	35001-45000元	45001-55000元	55001元以上	
年齡	30歲以下	16	27	14	1		58
	31-40歲	5	42	35	13	10	105
	41-50歲	3	1	7	10	19	40
	51歲以上				3	10	13
總和		24	70	56	27	39	216

資料來源：本研究整理。

表4.4 現職年資 * 最高學歷交叉表

		最高學歷				總和
		高中(職)以下	專科	大學	研究所以上	
現職年資	5年以下	8	20	39	14	81
	6-10年	4	22	29	3	58
	11-15年	8	14	14	2	38
	16-20年	5	6	10	1	22
	21年以上	4	4	8	1	17
總和		29	66	100	21	216

資料來源：本研究整理。

表4.5 最高學歷 * 目前工作月薪交叉表

		目前工作月薪					總和
		25000 元以下	25001-35000 元	35001-45000 元	45001-55000 元	55001 元以上	
最高學歷	高中 (職) 以下	10	12	3	3	1	29
	專科	8	30	15	7	6	66
	大學	6	26	31	14	23	100
	研究所 以上		2	7	3	9	21
總和		24	70	56	27	39	216

資料來源：本研究整理。

由表4.3可知受測者年齡為31-40歲且目前工作月薪25001-35000元的員工有42人，而30歲以下且目前工作月薪45001-55000元的員工與41-50歲且目前工作月薪25001-35000元的員工都一樣皆只有1人，受測樣本以31-40歲的員工為最多，有105人，而目前工作月薪25001-35000元的員工有70人。

由表4.4可知受測者現職年資為5年以下且最高學歷為大學的員工最多，有39人，而16-20年且最高學歷為研究所以上的員工與現職年資21年以上且最高學歷為研究所以上的員工一樣，都只有1人，受測樣本以最高學歷大學的員工為最多，有100人。

由表4.5可知受測者最高學歷大學的員工且目前工作月薪35001-45000元的員工有31人，而最高學歷為研究所以上且目前工作月薪25001-35000元的員工，只有2人，而最高學歷高中職以下且目前工作月薪55001以上的員工，只有1人，受測樣本以目前工作月薪25001-35000的員工為最多，有70人。

表4.6 公司行業別 * 公司成立歷史交叉表

		公司成立歷史					總和
		10年以 下	11-20 年	21-30 年	31-40 年	41年以 上	
公司 行業別	水泥業					2	2
	食品業			2	4	2	8
	塑膠業		1	2	3	4	10
	紡織 纖維業		2	2	4	5	13
	機電業	1	3	2	1		7
	電線 電纜業		2	2		1	5
	化學 工業	1	1	4	2	2	10
	造紙業			2		2	4
	鑄鐵業		1	10	14	4	29
	橡膠業			2		1	3
	汽車業		1		2	3	6
	資訊 電子業	12	35	25	2	2	76
	營建業		1	3			4
	運輸業			3		3	6
	金融 保險業	1	4		3	14	22
其他 行業	1	1	1	6	1	10	
總和		16	52	60	41	48	216

資料來源：本研究整理。

由表4.6得知公司行業別與公司成立歷史的交叉表分析結果，其中公司歷史11-20年且行業別資訊電子業為最多，有35位員工。受測樣本以公司成立歷史21-30年的員工為最多，有60人。

4.1.2 各研究變項之描述性分析

本小節將針對本研究之「員工協助方案」、「組織氣候」、「工作士氣」、「組織承諾」與「離職傾向」五個變項及其子構面之平均數與標準差，進行描述性分析，以能清楚地了解員工協助方案目前實施的程度如何及員工於所服務公司對各變項之知覺分布狀況。

1. 「員工協助方案」之描述性分析

由表4.7可知，員工福利方案平均數為2.9558最高，教育發展方案平均數為2.5516次之，諮商輔導方案與家庭協助方案平均數分別為1.8801、0.9201，其中以家庭協助方案最低。亦即是國內上市公司員工協助方案實施程度最高的是員工福利方案，最低的是家庭協助方案，而各子方案平均數皆小於中間值3，顯示員工對於諮商輔導、教育發展、家庭協助及員工福利等各方案的認知程度偏低，而整體員工協助方案平均數為2.0811，亦即小於3，表示目前國內上市公司其員工協助方案實施程度普遍不足，由此可了解員工協助方案在國內還有待政府機關及企業界重視推行才行。

表4.7 員工協助方案之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
諮商輔導方案	216	0.00	5.00	1.8801	1.1548
教育發展方案	216	0.00	5.00	2.5516	1.0093
家庭協助方案	216	0.00	4.50	0.9201	0.9613
員工福利方案	215	0.50	5.00	2.9558	0.9125
員工協助方案	215	0.20	4.45	2.0811	0.8176

資料來源：本研究整理。

註：個數不同表示有遺漏值。

2. 「組織氣候」之描述性分析

由表4.8得知，上市公司員工對整體組織氣候的知覺，其平均數為3.3591，高於中間值3，其各子構面除了權責外，其餘獎酬氣候、結構、人情等構面其平均數皆高於中間值3，分別為3.0332、3.5446、3.9028，其中以人情構面為最高，顯示員工對於獎酬氣候、結構、人情的認同程度較高，而工作同仁彼此之間的態度是關心的，支持互動情況也不錯，而整體工作環境的知覺程度是有認同感的。

表4.8 組織氣候之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
獎酬氣候	216	1.00	4.83	3.0332	0.5853
結構	213	1.50	5.00	3.5446	0.6372
人情	216	1.00	5.00	3.9028	0.7438
權責	216	1.33	4.67	2.9522	0.6700
組織氣候	213	2.19	4.88	3.3591	0.4912

資料來源：本研究整理。

註：個數不同表示有遺漏值。

3. 「工作士氣」之描述性分析

由表4.9得知員工對工作士氣整體知覺，其平均數為3.5306，高於中間值3，顯示員工團體凝聚力不錯，組織成員能夠認知且接受共同的目標，並竭力排除一切干擾達成目標之因素。另外從組織忠誠、群體精神、工作意願各構面的平均數得知，員工普遍對組織具有忠誠度，員工之間能主動互助合作且尊重多數人的意見，而工作意願也顯示高於中間值3，這也許與大環境不景氣有著一定程度的關聯性。

表4.9 工作士氣之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
組織忠誠	216	2.17	5.00	3.5563	0.5440
群體精神	216	2.00	4.50	3.4853	0.4100
工作意願	216	2.00	4.80	3.5500	0.5326
工作士氣	216	2.44	4.77	3.5306	0.4191

資料來源：本研究整理。

4. 「組織承諾」之描述性分析

由表4.10得知員工對組織承諾整體知覺，其平均數為3.5594，高於中間值3，其中努力承諾的平均值最高(3.7330)，顯示員工願意為公司付出額外的努力，並協助公司獲得成功，對於公司的未來性也十分關心。在價值承諾的部份，其平均數為3.3217，表示員工對於公司的價值觀與目標，有相當程度的認同感。另外在留職承諾的部份其平均數為3.6259，顯示員工在遭遇組織變革與改變時，其願意留在組織服務的傾向頗高，其對

公司的長期穩定與發展成就，有著一定程度的貢獻。

表 4.10 組織承諾之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
價值承諾	214	1.17	5.00	3.3217	0.6071
留職承諾	216	1.60	5.00	3.6259	0.6354
努力承諾	216	2.00	5.00	3.7330	0.5717
組織承諾	214	2.03	5.00	3.5594	0.5055

資料來源：本研究整理。

註：個數不同表示有遺漏值。

5. 「離職傾向」之描述性分析

由表 4.11 得知員工對離職傾向整體知覺，其平均數為 2.4806，其平均值低於中間值 3，顯示員工一年內並不打算尋找其他工作，也不考慮辭職，亦即員工離職的傾向是偏低的，這與員工現職工作狀況的滿意與否、尋找其他工作的機會等有一定的關聯性。

表 4.11 離職傾向之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
離職傾向	216	1.00	5.00	2.4806	0.8577

資料來源：本研究整理。

6. 實施 EAPs 之成功因素描述性分析

現針對第一部份第 25 題有關 EAPs 之成功因素進行簡單的統計分析，

包含同意與否、次數分配、有效百分比等，其名因素變項之描述性分析如表4.12所示。

表4.12 實施EAPs之成功因素次數分配彙整表

因素	同意度	次數	有效百分比
認為推動員工協助方案的成功因素為高階主管的支持	否	32	14.8%
	是	184	85.2%
認為推動員工協助方案的成功因素為工會的支持與配合	否	127	58.8%
	是	89	41.2%
認為推動員工協助方案的成功因素為設置專業人員	否	95	44.0%
	是	121	56.0%
認為推動員工協助方案的成功因素為員工的信任	否	59	27.3%
	是	157	72.7%
認為推動員工協助方案的成功因素為保密的承諾	否	125	57.9%
	是	91	42.1%
認為推動員工協助方案的成功因素為經費的編列	否	86	39.8%
	是	130	60.2%

資料來源：本研究整理。

若以每一選項為單一構面分別輸入電腦進行次數分配統計分析時，其結果分別敘述如下：

(1) 認為推動員工協助方案的成功因素為高階主管的支持

由表4.12得知，同意次數大於不同意次數，同意為184次，不同意為32次，顯示有85.2%的比例認為推動員工協助方案的成功因素為高階主管的支持。

(2) 認為推動員工協助方案的成功因素為工會的支持與配合

由表4.12得知，不同意次數大於同意次數，不同意為127次，同意為89次，顯示有58.8%的比例不認為推動員工協助方案的成功因素為工會的支持與配合。

(3) 認為推動員工協助方案的成功因素為設置專業人員

由表4.12得知，同意次數大於不同意次數，同意為121次，不同意為95次，顯示有56%的比例認為推動員工協助方案的成功因素為設置專業人員。

(4) 認為推動員工協助方案的成功因素為員工的信任

由表4.12得知，同意次數大於不同意次數，同意為157次，不同意為59次，顯示有72.7%的比例認為推動員工協助方案的成功因素為員工的信任。

(5) 認為推動員工協助方案的成功因素為保密的承諾

由表4.12得知，不同意次數大於同意次數，不同意為125次，同意為91次，顯示有57.9%的比例不認為推動員工協助方案的成功因素為保密的承諾。

(6) 認為推動員工協助方案的成功因素為經費的編列

由表4.12得知，同意次數大於不同意次數，同意為130次，不同意為86次，顯示有60.2%的比例認為推動員工協助方案的成功因素為經費的編列。

由以上分析可知，推動員工協助方案的成功因素，其同意度超過百分之五十的有高階主管的支持、設置專業人員、員工的信任與經費的編列，其同意度各佔85.5%、56%、72.7%及60.2%。而推動員工協助方案的成功因素，其同意度未超過百分之五十的有工會的支持與配合、保密的承諾，其同意度各佔41.2%及42.1%。以上經百分比排序結果，其大小順序為高階主管的支持（85.5%）、員工的信任（72.7%）、經費的編列（60.2%）、設置專業人員（56%）、保密的承諾（42.1%）、工會的支持與配合（41.2%）。因此不管公司現在或未來欲實施員工協助方案，以上之因素不容忽視，尤其高階主管的支持為首要，員工的信任次之。

另外針對第一部份第26題與27題的敘述性統計分析結果亦分述如下：

(1) 本公司的員工協助方案服務人員來源（第26題）

表4.13 員工協助方案服務人員來源次數分配彙整表

選項		次數	有效百分比	累積百分比
本公司的員工 協助方案服務 人員來源	專職人員	45	21.2%	21.2%
	兼職人員	113	53.3%	74.5%
	專職、兼職混合	54	25.5%	100%
	合計	212	100%	

資料來源：本研究整理。

註：合計次數不表示有遺漏值。

由表4.13可知，國內上市公司員工協助方案服務人員之來源，還是以兼職人員為主，顯示企業主基於人才不足、推行相關成本、預算編列等考量，實施EAPs仍以員工兼職方式為主，實際上，任何方案推行，企業主大都以姑且試之的心態嘗試看看，視其實際效益如何，才實際編列預算或人才逐步推廣，但兼職人員雖可節省一些開銷成本，卻常常因為本位業務繁忙之故，無才或無心投入，常出現推行不力之狀況，由於組織規模不同、高階主管的價值觀不同等因素，才需視不同情境而選擇員工協助方案服務人員來源的方式。

(2) 本公司有否設置員工服務中心 (第27題)

表4.14 設置員工服務中心次數分配彙整表

選項		次數	有效百分比	累積百分比
本公司有否 設置員工服 務中心	有	43	20.0%	20.0%
	無	163	75.8%	95.8%
	正籌備設置中	9	4.2%	100%
	合計	215	100%	

資料來源：本研究整理。

註：合計次數不同表示有遺漏值。

由表4.14可知，國內上市公司員工服務中心之設置情形，乃大多數公司以無設置為主，佔75.8%，顯示上市公司並未普遍重視員工服務中心之成立，其設置的比例是偏低的，但從數字可明顯看出，國內上市公司尚有4.2%的比例正籌備設置中，顯示有些公司還是有意為員工相關問題的解決，提供一適當之場所供員工利用、諮詢或諮商，此乃可喜可賀之現象，也是勞工之福啊！

4.2 信度與效度分析

4.2.1 信度分析

本研究問卷的信度分析結果，大構面皆屬於高信度係數，而本研究問卷透過信度分析所得各構面的信度係數如表4.15所示。

表4.15 問卷信度分析摘要表

構面	Cronbach's α	子構面	所包含之題項	Cronbach's α
員工協助方案	0.9405	諮商輔導方案	12. 13. 18. 19. 20. 21. 22. 23 24	0.9304
		教育發展方案	8. 9. 10. 11. 15. 16. 17	0.8782
		家庭協助方案	1. 5. 6. 14	0.8335
		員工福利方案	2. 3. 4. 7	0.6622
組織氣候	0.8947	獎酬氣候	6. 7. 8. 9. 10. 12. 13. 16. 18 19. 20. 21	0.8791
		結構	1. 2. 3. 4	0.7124
		人情	14. 15	0.8658
		權責	5. 11. 17	0.5947
工作士氣	0.8309	組織忠誠	6. 7. 8. 9. 10. 15	0.7167
		群體精神	5. 11. 12. 13. 14. 17	0.5299
		工作意願	1. 2. 3. 4. 16	0.6704
組織承諾	0.8881	價值承諾	2. 5. 6. 7. 9. 13	0.8587
		留職承諾	3. 8. 10. 11. 14	0.7946
		努力承諾	1. 4. 12	0.6337
離職傾向	0.9118	離職傾向	1. 2. 3. 4. 5	0.9118

資料來源：本研究整理。

一般而言，Cronbach's α 係數若大於0.7，表示其具有較高的信度，而介於0.35與0.7之間屬仍能接受範圍。根據Nunnally (1978) 指出 α 值高於0.7，則具有相當良好的內部一致性。由上表可知，除部份子構面是介於0.35

與0.7之間屬於仍能接受範圍外，其餘可靠程度相當高。

4.2.2 效度分析

由於本研究各構面所使用之問卷主要是根據過去國內外學者所研究之量表直接修正延用之，而其問卷也經不少學者繼續修正延用之，且量表內容經與指導教授充分討論，故其內容效度很高。另外本研究的各項構面大都經因素分析法萃取出成份，因此其建構效度是相當不錯的。

4.3 個人特徵變項與企業特徵變項在各構面之差異分析

本節將針對個人特徵變項與企業特徵變項在各構面之差異情形進行分析與說明，而以類別變項特性詳數之不同，分別進行獨立樣本T檢定與單因子變異數分析等統計分析方法，進而了解上市公司員工在員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾與離職傾向等各構面及子構面之差異性是否顯著，亦即驗證虛無假設一及虛無假設二是否接受，即驗證個人特徵變項及企業特徵變項在各構面的認知上有無顯著差異，以下將逐一說明與討論如下。

4.3.1 T檢定

(一) 性別

由表4.16可得知，不同性別的員工在整體員工協助方案構面（平均值：男，2.1993；女，1.9451），達顯著差異（P值：0.023*），即男性員工比女性員工對於公司實施EAPs程度的認知上，有較高的認知水準；其中於諮商輔導方案（平均值：男，2.0441；女，1.6900）及教育發展方案（平均值：男，2.6970；女，2.3829）構面上，男性員工比女性員

工對於公司實施EAPs有較高的認知程度，其分別達顯著差異，P值各為（0.024^{*}）與（0.022^{*}）。

表4.16 不同性別與員工協助方案之差異分析

構面	平均數		T值	P值	備註
	1	2			
	男 (n=116)	女 (n=100)			
諮商輔導方案	2.0441	1.6900	2.268	0.024 [*]	1>2
教育發展方案	2.6970	2.3829	2.304	0.022 [*]	1>2
家庭協助方案	0.9892	0.8400	1.138	0.256	
員工福利方案	3.0326	2.8675	1.326	0.186	
員工協助方案	2.1993	1.9451	2.296	0.023 [*]	1>2

資料來源：本研究整理。

註：^{*}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

在表4.17中可明顯看出，不同性別的員工在整體組織氣候構面（平均值：男，3.4187；女，3.2891），無顯著差異（P值：0.055），即男性員工與女性員工對於公司組織氣候認知程度無顯著差異；但其中在獎酬氣候構面（平均值：男，3.1221；女，2.9300）方面，男性員工比女性員工對於公司獎酬氣候構面上有較高的同意程度；即達顯著差異（P值：0.016^{*}）。

表4.17 不同性別與組織氣候之差異分析

構面	平均數		T值	P值	備註
	1	2			
	男 (n=116)	女 (n=100)			
獎勵氣候	3.1221	2.9300	2.433	0.016*	1>2
結構	3.6217	3.4541	1.926	0.055	
人情	3.9267	3.8750	0.509	0.611	
權責	3.0144	2.8800	1.474	0.142	
組織氣候	3.4187	3.2891	1.931	0.055	

資料來源：本研究整理。

註：*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

關於工作士氣構面部份，由表4.18可了解，不同性別的員工在整體工作士氣構面（平均值：男，3.5872；女，3.4649），達顯著差異（P值：0.032*），即男性員工比女性員工對於工作士氣構面上有較高的同意程度；其中工作意願構面（平均值：男，3.6466；女，3.4380），男性員工比女性員工對於工作意願方面有較高的同意程度，達非常顯著差異（P值：0.005**）；如對「我會為工作廢寢忘食」、「在工作中我可以獲得專業成長與發展」、「完成一件工作我會很有成就感」等看法。

表4.18 不同性別與工作士氣之差異分析

構面	平均數		T值	P值	備註
	1	2			
	男 (n=116)	女 (n=100)			
組織忠誠	3.5948	3.5117	1.121	0.264	
群體精神	3.5201	3.4450	1.345	0.180	
工作意願	3.6466	3.4380	2.861	0.005**	1>2
工作士氣	3.5872	3.4649	2.156	0.032*	1>2

資料來源：本研究整理。

註：*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

另外在組織承諾構面分析的部份，由表4.19可了解，不同性別的員工在整體組織承諾構面（平均值：男，3.6288；女，3.4804），達顯著差異（P值：0.032*），即男性員工比女性員工對於組織承諾方面有較高的同意程度；其中在價值承諾構面（平均值：男，3.4459；女，3.1800）與努力承諾構面（平均值：男，3.8190；女，3.6333）上，男性員工比女性員工對於價值承諾及努力承諾方面有較高的同意程度，分別達非常顯著差異（P值：0.001**）與顯著差異（P值：0.017*）。

表4.19 不同性別與組織承諾之差異分析

構面	平均數		T值	P值	備註
	1	2			
	男 (n=116)	女 (n=100)			
價值承諾	3.4459	3.1800	3.269	0.001**	1>2
留職承諾	3.6241	3.6280	-0.044	0.965	
努力承諾	3.8190	3.6333	2.406	0.017*	1>2
組織承諾	3.6288	3.4804	2.160	0.032*	1>2

資料來源：本研究整理。

註：*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

而在表4.20中可明顯看出，不同性別的員工在整體離職傾向構面（平均值：男，2.4828；女，2.4780），無顯著差異（P值：0.968），即男性員工與女性員工對於離職傾向注意程度無顯著差異。

表4.20 不同性別與離職傾向之差異分析

構面	平均數		T值	P值	備註
	1	2			
	男 (n=116)	女 (n=100)			
離職傾向	2.4828	2.4780	0.041	0.968	

資料來源：本研究整理。

註：*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

(二) 現任職務

由表4.21可得知，不同現任職務的員工在整體員工協助方案構面（平均值：男，2.1648；女，2.0362），無顯著差異（P值：0.272），即管理人員與非管理人員對於整體員工協助方案實施程度認知上無顯著差異。其中於員工福利方案構面（平均值：男，3.1267；女，2.8643）達顯著差異（P值：0.044^{*}）外，其餘的子構面均無達顯著差異。亦即管理人員在員工福利方面比非管理人員有較高的注意水準，管理人員認為公司員工福利方案實施程度頗高，可能一般管理者必須承擔較大之責任，其受到公司較多的福利與照顧之故。

表4.21 不同現任職務與員工協助方案之差異分析

構面	平均數		T值	P值	備註
	1	2			
	管理人員 (n=76)	非管理人員 (n=140)			
諮商輔導方案	1.9064	1.8659	0.246	0.806	
教育發展方案	2.6823	2.4806	1.406	0.161	
家庭協助方案	0.8947	0.9339	-0.286	0.776	
員工福利方案	3.1267	2.8643	2.024	0.044 [*]	1 > 2
員工協助方案	2.1648	2.0362	1.100	0.272	

資料來源：本研究整理。

註：^{*}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

在表4.22中可明顯看出，不同現任職務的員工在整體組織氣候構面（平均值：男，3.5947；女，3.2310）上，達極顯著差異（P值：0.000***），即對於公司整體組織氣候認知程度，管理人員比非管理人員有較高的同意程度，而其中獎酬氣候構面（平均值：男，3.2171；女，2.9333）與人情構面（平均值：男，4.1250；女，3.7821），管理人員也比非管理人員有較高的同意程度，均達非常顯著差異（P值：0.001**），而結構構面（平均值：男，3.8367；女，3.3859）與權責構面（平均值：男，3.1842；女，2.8262），即管理人員對於公司有關結構、權責等方面比非管理人員有較高的同意程度，其均達極顯著差異（P值：0.000***）。

表4.22 不同現任職務與組織氣候之差異分析

構面	平均數		T值	P值	備註
	1	2			
	管理人員 (n=76)	非管理人員 (n=140)			
獎酬氣候	3.2171	2.9333	3.490	0.001**	1>2
結構	3.8367	3.3859	5.229	0.000***	1>2
人情	4.1250	3.7821	3.309	0.001**	1>2
權責	3.1842	2.8262	3.871	0.000***	1>2
組織氣候	3.5947	3.2310	5.508	0.000***	1>2

資料來源：本研究整理。

註：*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

在表4.23中可明顯看出，不同現任職務的員工在整體工作士氣構面（平均值：男，3.6974；女，3.4400），達極顯著差異（P值：0.000***），即對於公司整體工作士氣認知程度，管理人員比非管理人員有較高的同意程度，而其中組織忠誠構面（平均值：男，3.7807；女，3.4345）與工作意願構面（平均值：男，3.7368；女，3.4486），管理人員也比非管理人員有較高的同意程度，均達極顯著差異（P值：0.000***），而群體精神構面（平均值：男，3.5746；女，3.4369），意味管理人員對於「公司所舉辦之團體活動都願意參加」、「我通常都能尊重多數人的意見」等方面的看法比非管理人員有較高的同意程度，達顯著差異（P值：0.018*）。

表4.23 不同現任職務與工作士氣之差異分析

構面	平均數		T值	P值	備註
	1	2			
	管理人員 (n=76)	非管理人員 (n=140)			
組織忠誠	3.7807	3.4345	4.678	0.000***	1>2
群體精神	3.5746	3.4369	2.382	0.018*	1>2
工作意願	3.7368	3.4486	3.924	0.000***	1>2
工作士氣	3.6974	3.4400	4.499	0.000***	1>2

資料來源：本研究整理。

註：*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

關於組織承諾差異分析的部份，從表4.24分析中可得知，不同現任職務的員工在整體組織承諾構面（平均值：男，3.8185；女，3.4197），達極顯著差異（P值：0.000***），即員工對於公司整體組織承諾認知程度，管理人員比非管理人員有較高的同意程度，而其中價值承諾構面（平均值：男，3.5622；女，3.1918）、留職承諾構面（平均值：男，3.8868；女，3.4843）與努力承諾構面（平均值：男，4.0044；女，3.5857），管理人員也比非管理人員有較高的同意程度，均達極顯著差異（P值：0.000***）。

表4.24 不同現任職務與組織承諾之差異分析

構面	平均數		T值	P值	備註
	1	2			
	管理人員 (n=76)	非管理人員 (n=140)			
價值承諾	3.5622	3.1918	4.442	0.000***	1>2
留職承諾	3.8868	3.4843	4.655	0.000***	1>2
努力承諾	4.0044	3.5857	5.475	0.000***	1>2
組織承諾	3.8185	3.4197	5.932	0.000***	1>2

資料來源：本研究整理。

註：*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

另外關於不同現任職務與離職傾向之差異分析，從分析結果表4.25可了解，不同現任職務的員工在整體離職傾向構面（平均值：男，2.3553；女，2.5486），並無顯著差異（P值：0.114），即管理人員與非管理人員對於離職傾向的知覺無顯著差異。

表4.25 不同現任職務與離職傾向之差異分析

構面	平均數		T值	P值	備註
	1	2			
	管理人員 (n=76)	非管理人員 (n=140)			
離職傾向	2.3553	2.5486	-1.587	0.114	

資料來源：本研究整理。

註：*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

(三) 婚姻狀況

從表 4.26 分析結果，可清楚得知，不同婚姻狀況的員工與員工協助方案構面的認知上，均無任何顯著差異存在；亦即不管是已婚、未婚的員工，其對於服務公司之員工協助方案實施程度的認知水準上，均無任何顯著差異。

表4.26 不同婚姻狀況與員工協助方案之差異分析

構面	平均數		T值	P值	備註
	1	2			
	已婚 (n=136)	未婚 (n=80)			
諮商輔導方案	1.8987	1.8486	0.307	0.759	
教育發展方案	2.6271	2.4232	1.437	0.152	
家庭協助方案	0.9081	0.9406	-0.240	0.811	
員工福利方案	3.0426	2.8094	1.821	0.070	
員工協助方案	2.1259	2.0055	1.044	0.298	

資料來源：本研究整理。

註：*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

不同婚姻狀況與組織氣候之差異，經分析結果顯示如表4.27，已婚員工（平均值，3.6530）在組織氣候構面的結構構面上較未婚員工（平均值，3.3608）有較高的同意程度，達非常顯著差異（P值：0.001**）。至於整體組織氣候構面也達顯著差異（P值：0.010*），已婚員工（平均值，3.4251）較未婚員工（平均值，3.2471）有較高的同意程度。

表4.27 不同婚姻狀況與組織氣候之差異分析

構面	平均數		T值	P值	備註
	1	2			
	已婚 (n=136)	未婚 (n=80)			
獎酬氣候	3.0833	2.9479	1.649	0.101	
結構	3.6530	3.3608	3.308	0.001**	1>2
人情	3.9485	3.8250	1.180	0.239	
權責	2.9975	2.8750	1.300	0.195	
組織氣候	3.4251	3.2471	2.588	0.010*	1>2

資料來源：本研究整理。

註：*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

而不同婚姻狀況與工作士氣之差異，經分析結果顯示如表4.28，整體工作士氣構面與組織忠誠構面均達極顯著差異（P值：0.000***）。已婚員工均較未婚員工有較高的工作意願程度。工作意願構面亦達非常顯著差異（P值：0.001**），已婚員工（平均值，3.6441）均較未婚員工（平均值，3.3900）有較高的工作意願程度。

表4.28 不同婚姻狀況與工作士氣之差異分析

構面	平均數		T值	P值	備註
	1	2			
	已婚 (n=136)	未婚 (n=80)			
組織忠誠	3.6765	3.3521	4.410	0.000***	1 > 2
群體精神	3.5245	3.4187	1.841	0.067	
工作意願	3.6441	3.3900	3.472	0.001**	1 > 2
工作士氣	3.6150	3.3869	3.995	0.000***	1 > 2

資料來源：本研究整理。

註：*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

由表4.29得知，有關不同婚姻狀況與組織承諾之差異分析，分析結果顯示，整體組織承諾達極顯著差異（P值：0.000***）。已婚員工（平均值，3.6799）較未婚員工（平均值，3.3576）有較高的同意程度。至於努力承諾、價值承諾與留職承諾分別達極顯著差異（P值：0.000***）、極顯著差異（P值：0.000***）與顯著差異（P值：0.014*），已婚員工均較未婚員工有較高的同意水準。

表 4.29 不同婚姻狀況與組織承諾之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	已婚 (n=136)	未婚 (n=80)			
價值承諾	3.4378	3.1271	3.893	0.000***	1>2
留職承諾	3.7074	3.4875	2.485	0.014*	1>2
努力承諾	3.8946	3.4583	5.815	0.000***	1>2
組織承諾	3.6799	3.3576	4.734	0.000***	1>2

資料來源：本研究整理。

註：*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

有關不同婚姻狀況與離職傾向之差異分析，其分析結果顯示於表 4.30，發現呈現顯著差異存在（P值：0.033*），已婚員工（平均值，2.3853）較未婚員工（平均值，2.6425）有較低的同意程度。

表 4.30 不同婚姻狀況與離職傾向之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	已婚 (n=136)	未婚 (n=80)			
離職傾向	2.3853	2.6425	-2.146	0.033*	1<2

資料來源：本研究整理。

註：*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

綜合以上不同性別、不同現任職務與不同婚姻狀況，其分別與員工協助方案、組織氣候，工作士氣、組織承諾與離職傾向等構面進行差異分析，而有關T檢定之分析結果，本研究將其歸納整理成一綜合分析表，如圖4.31所示。

表4.31 T檢定之綜合分析表

類別		性別		現任職務		婚姻狀況	
		1	2	1	2	1	2
		男	女	管理人員	非管理人員	已婚	未婚
員工協助方案	諮商輔導方案	1 > 2					
	教育發展方案	1 > 2					
	家庭協助方案						
	員工福利方案			1 > 2			
	員工協助方案	1 > 2					
組織氣候	獎酬氣候	1 > 2		1 > 2			
	結構			1 > 2		1 > 2	
	人情			1 > 2			
	權責			1 > 2			
	組織氣候			1 > 2		1 > 2	
工作士氣	組織忠誠			1 > 2		1 > 2	
	群體精神			1 > 2			
	工作意願	1 > 2		1 > 2		1 > 2	
	工作士氣	1 > 2		1 > 2		1 > 2	
組織承諾	價值承諾	1 > 2		1 > 2		1 > 2	
	留職承諾			1 > 2		1 > 2	
	努力承諾	1 > 2		1 > 2		1 > 2	
	組織承諾	1 > 2		1 > 2		1 > 2	

表4.31 T檢定之綜合分析表(續)

類別		性別		現任職務		婚姻狀況	
		1	2	1	2	1	2
		男	女	管理人員	非管理人員	已婚	未婚
離職傾向	離職傾向					1 < 2	

資料來源：本研究整理。

4.3.2 單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

(一) 年齡

不同年齡對員工協助方案之差異分析結果，如4.32所示，其結果達顯著差異(P值：0.033*)，其中諮商輔導方案(P值：0.045*)、教育發展方案(P值：0.014*)，也達顯著差異的水準。其經Scheffe多重比較，發現各詳組間均無差異大小的情形產生。

表4.32 不同年齡與員工協助方案之差異分析

構面	平均數				F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30歲以下 (n=58)	31-40歲 (n=105)	41-50歲 (n=40)	51歲以上 (n=13)			
諮商輔導方案	2.2050	1.6794	1.8889	2.0256	2.720	0.045*	
教育發展方案	2.7562	2.3483	2.6143	3.0879	3.617	0.014*	
家庭協助方案	1.1293	0.7905	0.9125	1.0577	1.657	0.177	
員工福利方案	2.9655	2.9119	2.8718	3.5192	1.868	0.136	
員工協助方案	2.2640	1.9325	2.0951	2.4226	2.963	0.033*	

資料來源：本研究整理。

註：*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

不同年齡的員工在組織氣候之差異分析結果，如表4.33，表格顯示在獎酬氣候的知覺上，31-40歲（第二組）之員工低於41-50歲（第三組）及51歲以上（第四組）的員工，達極顯著差異（P值：0.000***）。在結構的知覺上，51歲以上（第四組）的員工高於30歲以下（第一組）及31-40歲（第二組）之員工，而41-50歲（第三組）的員工高於30歲以下（第一組）及31-40歲（第二組）之員工，達極顯著差異（P值：0.000***）。至於在整體組織氣候知覺上，51歲以上（平均值，3.7660）的員工高於30歲以下（平均值，3.2909）及31-40歲（平均值，3.2636）之員工，而41-50歲（第三組）的員工高於30歲以下（平均值，3.2909）及31-40歲（平均值，3.2636）之員工，亦即對組織氣候有較高的同意度，且達極顯著差異（P值：0.000***）。

另外不同年齡的員工對人情的看法上皆無顯著差異（P值：0.130），在權責的看法上卻有顯著的差異（P值：0.035*）。

表4.33 不同年齡與組織氣候之差異分析

構面	平均數				F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30歲以下 (n=58)	31-40歲 (n=105)	41-50歲 (n=40)	51歲以上 (n=13)			
獎酬 氣候	3.0417	2.8913	3.2479	3.4808	6.918	0.000***	2<3 2<4
結構	3.3839	3.4543	3.8375	4.0577	8.284	0.000***	1<3, 1<4 2<3, 2<4
人情	3.8534	3.8333	4.0375	4.2692	1.903	0.130	
權責	2.8851	2.8730	3.1583	3.2564	2.915	0.035*	
組織 氣候	3.2909	3.2636	3.5703	3.7660	7.792	0.000***	1<3, 1<4 2<3, 2<4

資料來源：本研究整理。

註：*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

不同年齡的員工在工作士氣知覺之差異分析如表4.34所示，由表顯示，在組織忠誠、群體精神及工作意願的知覺上，分別達極顯著差異（P值：0.000***）、顯著差異（P值：0.024*）及非常顯著差異（P值：0.001**），事後進行Scheffe多重比較，其中在組織忠誠知覺上，31-40歲（平均值，3.5381）、41-50歲（平均值，3.7917）及51歲以上（平均值，4.1282）的員工，均高於30歲以下（平均值，3.2989）的員工，而51歲以上（平均值，4.1282）的員工又高於31-40歲（平均值，3.5381）；在群體精神的知覺上，51歲以上（第四組）的員工高於30歲以下（第一組）之員工；而在工作意願的知覺上，51歲以上（第四組）的員工高於30歲以下（第一組）及31-40歲（第二組）之員工。至於在整體工作士氣的知覺上，41-50歲（平均值，3.6544）與51歲以上（平均值，3.9641）的員工，高於30歲以下（平均值，3.3676）的員工，而51歲以上（平均值，3.9641）的員工才高於31-40歲（平均值，3.5197）之員工，且達極顯著差異（P值：0.000***）。

表4.34 不同年齡與工作士氣之差異分析

構面	平均數				F值	P值	Scheffe
	1 30歲以下 (n=58)	2 31-40歲 (n=105)	3 41-50歲 (n=40)	4 51歲以上 (n=13)			
組織忠誠	3.2989	3.5381	3.7917	4.1282	13.725	0.000***	1<2, 1<3 1<4, 2<4
群體精神	3.4109	3.4857	3.4917	3.7949	3.205	0.024*	1<4
工作意願	3.3931	3.5352	3.6800	3.9692	5.511	0.001**	1<4, 2<4
工作士氣	3.3676	3.5197	3.6544	3.9641	9.825	0.000***	1<3, 1<4 2<4

資料來源：本研究整理。

註：*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

不同年齡的員工在組織承諾知覺之差異分析如表4.35所示，由表顯示，在價值承諾、留職承諾、努力承諾及整體組織承諾的知覺上，均達極顯著差異（P值：0.000***），事後進行Scheffe多重比較，其中在價值承諾知覺上，41-50歲（平均值，3.5299）與51歲以上（平均值，3.8333）的員工，均高於30歲以下（平均值，3.1609）的員工，而51歲以上（第四組）的員工高於31-40歲（第二組）之員工；在留職承諾知覺上，41-50歲（平均值，3.8700）與51歲以上（平均值，4.0154）的員工，高於30歲以下（平均值，3.3586）的員工；而在努力承諾知覺上，31-40歲（平均值，3.7651）、41-50歲（平均值，3.9833）及51歲以上（平均值，4.1795）的員工，均高於30歲以下（平均值，3.4023）的員工；至於在整體組織承諾的知覺上，31-40歲（平均值，3.5574）、41-50歲（平均值，3.7977）及51歲以上（平均值，4.0222）的員工，亦均高於30歲以下（平均值，3.3073）的員工，而51歲以上（第四組）的員工也高於31-40歲（第二組）之員工，且達極顯著差異（P值：0.000***）。

表4.35 不同年齡與組織承諾之差異分析

構面	平均數				F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30歲以下 (n=58)	31-40歲 (n=105)	41-50歲 (n=40)	51歲以上 (n=13)			
價值承諾	3.1609	3.2746	3.5299	3.8333	6.388	0.000***	1<3, 1<4 2<4
留職承諾	3.3586	3.6324	3.8700	4.0154	7.673	0.000***	1<3, 1<4
努力承諾	3.4023	3.7651	3.9833	4.1795	13.899	0.000***	1<2, 1<3 1<4

組織承諾	3.3073	3.5574	3.7977	4.0222	12.904	0.000***	1<2, 1<3 1<4, 2<4
------	--------	--------	--------	--------	--------	----------	----------------------

資料來源：本研究整理。

註：*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

不同年齡的員工在離職傾向知覺之差異分析如表4.36所示，由表顯示，不同年齡的員工對離職傾向的首法上皆無顯著差異（ P 值：0.068）。

表4.36 不同年齡與離職傾向之差異分析

構面	平均數				F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30歲以下 (n=58)	31-40歲 (n=105)	41-50歲 (n=40)	51歲以上 (n=13)			
離職傾向	2.6207	2.4990	2.4050	1.9385	2.414	0.068	

資料來源：本研究整理。

註：*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

(二) 現職年資

由表4.37、4.38分析結果得知，不同現職年資與員工協助方案、組織氣候等各構面的知覺，皆無顯著差異存在。而其 P 值分別為0.570及0.485。

表4.37 不同現職年資與員工協助方案之差異分析

構面	平均數					F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	5年以內 (n=81)	6-10年 (n=58)	11-15年 (n=38)	16-20年 (n=22)	21年以上 (n=17)			
諮商輔導方案	1.9890	1.8467	1.9152	1.7172	1.6078	0.542	0.705	
教育發展方案	2.6296	2.5985	2.5376	2.2792	2.4034	0.642	0.633	
家庭協助方案	0.9043	1.1638	0.8816	0.6364	0.6176	1.883	0.115	
員工福利方案	2.8333	3.1293	3.0395	2.9091	2.8125	1.084	0.366	
員工協助方案	2.0891	2.1846	2.0935	1.8855	1.9046	0.734	0.570	

資料來源：本研究整理。

註：*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4.38 不同現職年資與組織氣候之差異分析

構面	平均數					F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	5年以內 (n=81)	6-10年 (n=58)	11-15年 (n=38)	16-20年 (n=22)	21年以上 (n=17)			
獎酬氣候	3.0432	3.1595	2.9912	2.7235	3.0490	2.329	0.057	
結構	3.4114	3.6853	3.5263	3.4881	3.7941	2.328	0.057	
人情	3.7901	3.9828	3.9605	3.9773	3.9412	0.752	0.557	
權責	2.9794	2.9195	2.9649	2.8939	2.9804	0.118	0.976	
組織氣候	3.3062	3.4368	3.3607	3.2738	3.4412	0.867	0.485	

資料來源：本研究整理。

註：*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

不同現職年資的員工在工作士氣知覺之差異分析如表4.39所示，由表顯示，在組織忠誠、群體精神及工作士氣的知覺上，分別達非常顯著差異（P值：0.007**）、顯著差異（P值：0.042*）及顯著差異（P值：0.032*），事後進行Scheffe多重比較，其中在組織忠誠知覺上，年資21年以上（平均值，3.8529）高於5年以下（平均值，3.4033）的員工。

表4.39 不同現職年資與工作士氣之差異分析

構面	平均數					F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	5年以下 (n=81)	6-10年 (n=58)	11-15年 (n=38)	16-20年 (n=22)	21年以上 (n=17)			
組織忠誠	3.4033	3.5948	3.6009	3.7121	3.8529	3.622	0.007**	1<5
群體精神	3.4259	3.5805	3.4430	3.3864	3.6667	2.528	0.042*	
工作意願	3.4815	3.6552	3.5684	3.3818	3.6941	1.798	0.130	
工作士氣	3.4369	3.6102	3.5374	3.4934	3.7379	2.703	0.032*	

資料來源：本研究整理。

註：*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

不同現職年資的員工在組織承諾知覺之差異分析如表4.40所示，由表顯示，除價值承諾無顯著差異（P值：0.161）外，其餘在留職承諾、努力承諾與組織承諾的知覺上，均達非常顯著差異。事後進行Scheffe多重比較，其中在留職承諾知覺上，年資6-10年以上（平均值，3.7724）比5年以下（平均值，3.3901）的員工有較高的同意水準，達非常顯著差異（P值：0.001**）。而於努力承諾的知覺上，年資16-20年（平均值，4.0152）比5年以下（平均值，3.5638）的員工有較高的同意水準，達非常顯著差異（P值：

0.002^{**})。至於在組織承諾的知覺上，年資6-10年(平均值, 3.6636)與21年以上(平均值, 3.8000)的員工比5年以下(平均值, 3.3907)的員工有較高的同意水準, 且達非常顯著差異(P值: 0.002^{**})。

表4.40 不同現職年資與組織承諾之差異分析

構面	平均數					F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	5年以下 (n=81)	6-10年 (n=58)	11-15年 (n=38)	16-20年 (n=22)	21年以上 (n=17)			
價值承諾	3.2181	3.4425	3.2703	3.3254	3.5098	1.659	0.161	
留職承諾	3.3901	3.7724	3.7158	3.7636	3.8706	4.981	0.001 ^{**}	1<2
努力承諾	3.5638	3.7759	3.7368	4.0152	4.0196	4.545	0.002 ^{**}	1<4
組織承諾	3.3907	3.6636	3.5742	3.7021	3.8000	4.544	0.002 ^{**}	1<2 1<5

資料來源：本研究整理。

註：*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

至於離職傾向之差異分析如表4.41所示，不同現職年資的員工在離職傾向知覺上，達顯著差異(P值: 0.024^{*})。事後進行Scheffe多重比較，發現各詳組間均無差異大小的情形產生。

表4.41 不同現職年資與離職傾向之差異分析

構面	平均數					F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	5年以下 (n=81)	6-10年 (n=58)	11-15年 (n=38)	16-20年 (n=22)	21年以上 (n=17)			
離職傾向	2.7136	2.4207	2.3474	2.2727	2.1412	2.880	0.024 [*]	

資料來源：本研究整理。

註：*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

(三) 最高學歷

從表 4.42、4.43、4.44、4.45 及 4.46 的分析結果，可清楚得知，不同學歷的員工與員工協助方案、組織氣候，工作士氣、組織承諾與離職傾向等構面的認知上，均無任何顯著差異存在；亦即不管是高中（職）以下、專科、大學、研究所以上的員工，其對於服務公司之員工協助方案實施程度、組織氣候，工作士氣、組織承諾與離職傾向等構面的同意水準上，均無任何顯著差異。

表4.42 不同學歷與員工協助方案之差異分析

構面	平均數				F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中（職） 以下 (n=29)	專科 (n=66)	大學 (n=100)	研究所以上 (n=21)			
諮商輔導 方案	2.0230	1.7912	1.8989	1.8730	0.284	0.837	
教育發展 方案	2.4877	2.4242	2.6300	2.6667	0.678	0.566	
家庭協助 方案	1.1121	0.8409	0.9275	0.8690	0.553	0.647	
員工福利 方案	3.0086	2.9508	2.9848	2.7619	0.379	0.768	
員工協助 方案	2.1578	2.0018	2.1196	2.0427	0.377	0.769	

資料來源：本研究整理。

註：*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4.43 不同學歷與組織氣候之差異分析

構面	平均數				F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中(職)以下 (n=29)	專科 (n=66)	大學 (n=100)	研究所以上 (n=21)			
獎酬氣候	2.9914	2.9583	3.0858	3.0754	0.712	0.546	
結構	3.5536	3.5189	3.5663	3.5119	0.093	0.964	
人情	3.7931	4.0076	3.8200	4.1190	1.667	0.175	
權責	2.8391	2.8485	3.0233	3.0952	1.508	0.213	
組織氣候	3.2969	3.3333	3.3746	3.4504	0.481	0.696	

資料來源：本研究整理。

註：★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4.44 不同學歷與工作士氣之差異分析

構面	平均數				F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中(職)以下 (n=29)	專科 (n=66)	大學 (n=100)	研究所以上 (n=21)			
組織忠誠	3.4253	3.5808	3.5617	3.6349	0.752	0.522	
群體精神	3.4540	3.4495	3.5050	3.5476	0.459	0.711	
工作意願	3.4276	3.5000	3.5860	3.7048	1.457	0.227	
工作士氣	3.4356	3.5101	3.5509	3.6291	1.014	0.387	

資料來源：本研究整理。

註：★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4.45 不同學歷與組織承諾之差異分析

構面	平均數				F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4			
上	高中(職)以下 (n=29)	專科 (n=66)	大學 (n=100)	研究所以上 (n=21)			
價值承諾	3.2471	3.3586	3.3468	3.1833	0.627	0.599	
留職承諾	3.5103	3.6636	3.6180	3.7048	0.507	0.678	
努力承諾	3.7701	3.7071	3.7633	3.6190	0.454	0.714	
組織承諾	3.5092	3.5764	3.5749	3.5000	0.241	0.868	

資料來源：本研究整理。

註：*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4.46 不同學歷與離職傾向之差異分析

構面	平均數				F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4			
離職傾向	高中(職)以下 (n=29)	專科 (n=66)	大學 (n=100)	研究所以上 (n=21)			
離職傾向	2.4828	2.4394	2.5040	2.4952	0.077	0.973	

資料來源：本研究整理。

註：*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

(四) 目前工作月薪

不同工作月薪與員工協助方案之差異，經分析結果顯示如表4.47，其中除教育發展方案達顯著差異(P值：0.031*)外，其餘均未達顯著差異。然而達顯著差異之構面(教育發展方案)，事後進行Scheffe多重比較發現，月薪25001-35000元之員工(平均值，2.3367)較45001-55000元之員工(平均值，3.0688)在教育發展方案構面上有較低的同意程度。

表4.47 不同工作月薪與員工協助方案之差異分析

構面	平均數					F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	25000 元 以下 (n=24)	25001-35000 元 (n=70)	35001-45000 元 (n=56)	45001-55000 元 (n=27)	55001 元 以上 (n=39)			
諮商 輔導 方案	2.1435	1.6778	2.0575	2.0453	1.7123	1.539	0.192	
教育 發展 方案	2.4762	2.3367	2.5995	3.0688	2.5568	2.715	0.031*	2<4
家庭 協助 方案	1.3438	0.8750	0.9955	0.8241	0.6987	1.906	0.111	
員工 福利 方案	2.9375	2.8429	3.1473	3.2315	2.6974	2.321	0.058	
員工 協助 方案	2.2252	1.9331	2.2000	2.2924	1.9372	1.829	0.124	

資料來源：本研究整理。

註：*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

對於不同工作月薪與組織氣候之差異分析結果，見表4.48，由表顯示，在組織氣候、結構及權責的知覺上，均達極顯著差異（P值：0.000***），事後進行Scheffe多重比較，其中在組織氣候知覺上，月薪45001-55000元（平均值，3.6867）的員工，高於月薪25000元以下（平均值，3.1649）、25001-35000元（平均值，3.2074）及35001-45000元（平均值，3.3098）的員工，而月薪55001元以上（第五組）的員工又高於月薪25000元以下（第一組）及25001-35000元（第二組）的員工；在結構的知覺上，月薪45001-55000元（平均值，3.9537）的員工，高於月薪25000元以下（平均值，3.2708）、25001-35000元（平均值，

3.4228) 及 35001-45000 元 (平均值, 3.3909) 的員工, 而月薪 55001 元以上 (第五組) 的員工又高於月薪 25000 元以下 (第一組)、25001-35000 元 (第二組) 及 35001-45000 元 (第三組) 的員工; 而在權責的知覺上, 月薪 55001 元以上 (第五組) 的員工比月薪 25000 元以下 (第一組)、25001-35000 元 (第二組) 的員工有較高的同意水準; 另外月薪 45001-55000 元 (平均值, 3.2840) 的員工, 高於月薪 25000 元以下 (平均值, 2.6389)、25001-35000 元 (平均值, 2.8000) 的員工。至於在獎酬氣候、人情的知覺上, 分別達非常顯著差異 (P 值: 0.008**) 與顯著差異 (P 值: 0.014*) , 且月薪 45001-55000 元 (平均值, 3.3056) 的員工, 在於獎酬氣候構面的認知上高於月薪 25001-35000 元 (平均值, 2.8619) 。

表 4.48 不同工作月薪與組織氣候之差異分析

構面	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	25000 元以下 (n=24)	25001-35000 元 (n=70)	35001-45000 元 (n=56)	45001-55000 元 (n=27)	55001 元以上 (n=39)			
獎酬氣候	3.0208	2.8619	3.0342	3.3056	3.1581	3.570	0.008**	2<4
結構	3.2708	3.4228	3.3909	3.9537	3.8590	8.818	0.000***	1<4, 1<5 2<4, 2<5 3<4, 3<5
人情	3.7292	3.7286	3.9107	4.2037	4.1026	3.225	0.014*	
權責	2.6389	2.8000	2.9286	3.2840	3.2222	5.978	0.000***	1<4, 1<5 2<4, 2<5
組織氣候	3.1649	3.2074	3.3098	3.6867	3.1649	8.934	0.000***	1<4, 1<5 2<4, 2<5 3<4

資料來源：本研究整理。

註：*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

關於不同工作月薪與工作士氣之差異分析結果，見表4.49所示，在組織忠誠、工作意願及工作士氣等構面的知覺上，均達極顯著差異（P值：0.000***），而在群體精神構面的知覺上也達非常顯著差異（P值：0.003**），事後進行Scheffe多重比較分析結果，其中在各構面的知覺上，月薪55001元以上（第五組）的員工，均高於月薪25000元以下（第一組）的員工，而在組織忠誠、工作意願及工作士氣等構面的知覺上，月薪55001元以上（第五組）的員工又高於月薪25001-35000元（第二組）及月薪35001-45000元（第三組）的員工；另外月薪45001-55000元（第四組）的員工高於月薪25000元以下（第一組）的員工；至於在工作意願及工作士氣構面的知覺上，月薪45001-55000元（第四組）的員工高於月薪25001-35000元（第二組）的員工。

表4.49 不同工作月薪與工作士氣之差異分析

構面	平均數					F值	P值	Scheffe
	1 25000元以下 (n=24)	2 25001-35000元 (n=70)	3 35001-45000元 (n=56)	4 45001-55000元 (n=27)	5 55001元以上 (n=39)			
組織忠誠	3.3098	3.6867	3.5855	3.7963	3.9231	11.535	0.000***	1<4, 1<5 2<5, 3<5
群體精神	3.3056	3.4333	3.4464	3.6481	3.6325	4.105	0.003**	1<5
工作意願	3.2167	3.4143	3.5286	3.8000	3.8564	9.530	0.000***	1<4, 1<5 2<4, 2<5 3<5
工作士氣	3.2319	3.4325	3.4857	3.7481	3.8040	12.255	0.000***	1<4, 1<5 2<4, 2<5 3<5

資料來源：本研究整理。

註：*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

關於不同工作月薪與組織承諾之差異分析結果，見表4.50所示，在組織承諾、價值承諾、留職承諾及努力承諾等構面的知覺上，均達極顯著差異（P值：0.000***），事後進行Scheffe多重比較分析結果，其中在各構面的知覺上，月薪55001元以上（第五組）與月薪45001-55000元（第四組）的員工均高於月薪25000元以下（第一組）的員工；而月薪55001元以上（第五組）的員工又高於月薪25001-35000元（第二組）的員工，而在價值承諾、留職承諾及組織承諾等構面的知覺上，月薪55001元以上（第五組）的員工高於月薪35001-45000元（第三組）的員工；另外在組織承諾及努力承諾等構面的知覺上，月薪35001-45000元（第三組）的員工高於月薪25000元以下（第一組）的員工；而在留職承諾構面的知覺上，月薪45001-55000元（第四組）的員工高於月薪25001-35000元（第二組）的員工。

表4.50 不同工作月薪與組織承諾之差異分析

構面	平均數					F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	25000元 以下 (n=24)	25001-35000 元 (n=70)	35001-45000 元 (n=56)	45001-55000 元 (n=27)	55001元 以上 (n=39)			
價值承諾	2.9306	3.2548	3.2679	3.5000	3.6532	6.827	0.000***	1<4, 1<5 2<5, 3<5
留職承諾	3.2917	3.4371	3.6000	3.8667	4.0410	9.712	0.000***	1<4, 1<5 2<4, 2<5 3<5
努力承諾	3.2917	3.6762	3.7262	3.8272	4.0513	7.841	0.000***	1<3, 1<4 1<5, 2<5
組織承諾	3.1713	3.4560	3.5313	3.7313	3.9240	11.938	0.000***	1<3, 1<4 1<5, 2<5 3<5

資料來源：本研究整理。

註：*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

而有關於不同工作月薪與離職傾向之差異分析結果，見表4.51所示，在離職傾向構面的知覺上，達顯著差異（P值：0.013*），事後進行Scheffe多重比較分析結果，各詳組間並無差異的大小情形存在。

表4.51 不同工作月薪與離職傾向之差異分析

構面	平均數					F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	25000元 以下 (n=24)	25001-35000 元 (n=70)	35001-45000 元 (n=56)	45001-55000 元 (n=27)	55001元 以上 (n=39)			
離職 傾向	2.7917	2.5486	2.6036	2.2370	2.1590	3.231	0.013*	

資料來源：本研究整理。

註：*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

(五) 公司員工人數

不同公司員工人數與員工協助方案之差異，經分析結果顯示如表4.52，整體員工協助方案達極顯著差異，（P值：0.000***），其中教育發展方案與員工福利方案未達顯著差異，而諮商輔導方案與家庭協助方案分別達非常顯著差異（P值：0.001**）及極顯著差異（P值：0.000***）。事後進行Scheffe多重比較發現，員工對於諮商輔導方案、家庭協助方案與員工協助方案等構面的知覺上，公司員工人數在7001人以上（第五組）較人數1000人以下（第一組），有較高的同意水準，其代表大規模公司較小規模公司較有經費與能力去協助員工有關諮商輔導、家庭協助等方面的協助，甚至對於整體員工協助方案的推行上也較有能力與意願。

表4.52 不同員工人數與員工協助方案之差異分析

構面	平均數					F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	1000 人以下 (n=122)	1001-3000 人 (n=58)	3001-5000 人 (n=9)	5001-7000 人 (n=12)	7001 人以 上 (n=15)			
諮商輔導方案	1.6330	2.1188	2.2222	1.8056	2.8222	5.081	0.001**	1<5
教育發展方案	2.3923	2.7463	2.6032	2.6310	3.0000	2.107	0.081	
家庭協助方案	0.7090	1.0647	1.0556	1.0625	1.8833	6.226	0.000***	1<5
員工福利方案	2.8156	3.1034	3.1667	3.3182	3.1333	1.823	0.126	
員工協助方案	1.8875	2.2583	2.2619	2.2885	2.7097	5.288	0.000***	1<5

資料來源：本研究整理。

註：*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

不同公司員工人數與組織氣候之差異性分析，結果顯示如表4.53，各大小構面均未達顯著差異，如組織氣候構面（P值：0.934）。

表4.53 不同員工人數與組織氣候之差異分析

構面	平均數					F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	1000 人 以下 (n=122)	1001-3000 人 (n=58)	3001-5000 人 (n=9)	5001-7000 人 (n=12)	7001 人 以上 (n=15)			
獎酬氣候	3.0232	2.9899	3.1204	3.0764	3.1944	0.434	0.784	
結構	3.5950	3.3973	3.6667	3.5833	3.5833	1.046	0.385	
人情	3.9139	3.8793	4.0000	3.8333	3.9000	0.084	0.987	
權責	2.9426	3.0057	3.0000	3.0000	2.7556	0.444	0.777	
組織氣候	3.3719	3.3144	3.4468	3.3733	3.3583	0.208	0.934	

資料來源：本研究整理。

註：*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

而不同公司員工人數與工作士氣之差異性分析結果，如表4.54所示，各大小構面亦均未達顯著差異，如工作士氣構面（P值：0.533）、工作意願（P值：0.440）。

表4.54 不同員工人數與工作士氣之差異分析

構面	平均數					F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	1000 人以下 (n=122)	1001-3000 人(n=58)	3001-5000 人 (n=9)	5001-7000 人(n=12)	7001 人以 上 (n=15)			
組織 忠誠	3.5710	3.5661	3.3148	3.5000	3.5889	0.511	0.727	
群體 精神	3.4877	3.4914	3.3148	3.5417	3.5000	0.450	0.772	
工作 意願	3.5623	3.5379	3.2667	3.5167	3.6933	0.943	0.440	
工作 士氣	3.5403	3.5318	3.2988	3.5194	3.5941	0.790	0.533	

資料來源：本研究整理。

註：★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

另外不同公司員工人數與組織承諾之差異性分析結果，如表4.55所示，其各大小構面亦與組織氣候、工作士氣一樣，均未達顯著差異，如組織承諾構面（P值：0.948）、留職承諾（P值：0.478）。

表4.55 不同員工人數與組織承諾之差異分析

構面	平均數					F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	1000 人以下 (n=122)	1001-3000 人 (n=58)	3001-5000 人 (n=9)	5001-7000 人 (n=12)	7001 人 以 上 (n=15)			
價值承諾	3.2989	3.3477	3.1667	3.3750	3.4643	0.428	0.789	
留職承諾	3.6639	3.6552	3.4222	3.5167	3.4133	0.877	0.478	
努力承諾	3.7623	3.6437	3.7407	3.8889	3.7111	0.659	0.621	
組織承諾	3.5742	3.5489	3.4432	3.5935	3.5214	0.182	0.948	

資料來源：本研究整理。

註：*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

不同公司員工人數與離職傾向之差異性分析結果，如表4.56所示，其離職傾向構面（P值：0.187）未達顯著差異。

表4.56 不同員工人數與離職傾向之差異分析

構面	平均數					F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	1000 人以下 (n=122)	1001-3000 人 (n=58)	3001-5000 人 (n=9)	5001-7000 人 (n=12)	7001 人 以 上 (n=15)			
離職傾向	2.5328	2.3931	2.3556	2.8833	2.1467	1.558	0.187	

資料來源：本研究整理。

註：*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

（六）公司成立歷史

不同成立歷史之公司與員工協助方案之差異性分析結果，如表4.57所示，其各大小構面除員工福利方案（P值：0.013*），達顯著水準外，其餘皆未

達顯著差異，事後進行Scheffe多重比較發現，在員工福利方案構面之認知上，成立歷史11-20年（平均值，3.1538）之公司的員工較10年以下（平均值，2.3438）有較高的同意水準。

表4.57 不同成立歷史與員工協助方案之差異分析

構面	平均數					F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	10年以下 (n=16)	11-20年 (n=52)	21-30年 (n=60)	31-40年 (n=41)	41年以上 (n=47)			
諮商輔導方案	1.9444	2.0085	2.0463	1.6179	1.7329	1.208	0.308	
教育發展方案	2.2411	2.6621	2.6286	2.1986	2.7447	2.364	0.054	
家庭協助方案	0.5938	0.9856	1.1042	0.7683	0.8564	1.388	0.239	
員工福利方案	2.3438	3.1538	3.0292	2.7500	3.0326	3.242	0.013*	1 < 2
員工協助方案	1.7808	2.2025	2.2021	1.8337	2.1109	2.154	0.075	

資料來源：本研究整理。

註：*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

而不同成立歷史之公司與組織氣候之差異性分析結果，如表4.58所示，其各大小構面除權責構面（P值：0.023*），達顯著差異外，其餘皆未達顯著差異，事後進行Scheffe多重比較發現，權責構面之各詳組間並無差異的大小情形存在。

表4.58 不同成立歷史與組織氣候之差異分析

構面	平均數					F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	10年以 下 (n=16)	11-20 年 (n=52)	21-30 年 (n=60)	31-40 年 (n=41)	41年以 上 (n=47)			
獎酬 氣候	3.1719	2.9792	3.1333	2.8171	3.1064	2.418	0.050	
結構	3.7188	3.4400	3.5424	3.4939	3.6436	0.984	0.417	
人情	4.0000	3.6731	3.9667	3.8659	4.0745	2.113	0.080	
權責	2.9792	3.0641	2.9167	2.6748	3.1064	2.889	0.023*	
組織 氣候	3.4674	3.2979	3.3845	3.2129	3.4827	2.124	0.079	

資料來源：本研究整理。

註：*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

關於不同成立歷史之公司與工作士氣之差異性分析結果，如表4.59所示，其各大小構面除工作意願構面（P值：0.022*），達顯著差異外，其餘皆未達顯著差異，事後進行Scheffe多重比較發現，工作意願構面各詳組間並無差異的大小情形存在。

表4.59 不同成立歷史與工作士氣之差異分析

構面	平均數					F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	10年以 下 (n=16)	11-20 年 (n=52)	21-30 年 (n=60)	31-40 年 (n=41)	41年以 上 (n=47)			
組織 忠誠	3.4896	3.5321	3.5278	3.4675	3.7199	1.476	0.211	
詳體 精神	3.4375	3.4359	3.4806	3.4512	3.5922	1.117	0.349	
工作 意願	3.6250	3.4269	3.5700	3.4293	3.7404	2.925	0.022*	
工作 士氣	3.5174	3.4650	3.5261	3.4493	3.6842	2.345	0.056	

資料來源：本研究整理。

註：*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

然而不同成立歷史之公司與組織承諾之差異性分析，其所得結果如表 4.60 所示，其各大小構面除留職承諾構面（P 值：0.021*），達顯著差異外，其餘皆未達顯著差異，事後進行 Scheffe 多重比較發現，留職承諾構面各詳組間並無差異的大小情形存在。

表 4.60 不同成立歷史與組織承諾之差異分析

構面	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	10 年以 下 (n=16)	11-20 年 (n=52)	21-30 年 (n=60)	31-40 年 (n=41)	41 年以 上 (n=47)			
價值承諾	3.3438	3.2917	3.3944	3.1667	3.3877	1.041	0.387	
留職承諾	3.4625	3.5500	3.5733	3.5512	3.8979	2.950	0.021*	
努力承諾	3.7083	3.6923	3.6944	3.7805	3.7943	0.343	0.849	
組織承諾	3.5049	3.5113	3.5541	3.4961	3.6949	1.152	0.333	

資料來源：本研究整理。

註：*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

另外不同成立歷史之公司與離職傾向之差異性分析，其所得結果如表 4.61 所示，其離職傾向構面（P 值：0.345），亦未達顯著差異。

表 4.61 不同成立歷史與離職傾向之差異分析

構面	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	10 年以 下 (n=16)	11-20 年 (n=52)	21-30 年 (n=60)	31-40 年 (n=41)	41 年以 上 (n=47)			
離職傾向	2.6500	2.5615	2.4767	2.5659	2.2638	1.127	0.345	

資料來源：本研究整理。

註：*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

(七) 公司行業別

針對不同行業別之公司與員工協助方案之差異性分析，其所得結果如表 4.62 所示，其名大小構面除員工福利方案構面 (P 值: 0.033*)，達顯著差異外，其餘皆未達顯著差異，顯著差異部份事後進行 Scheffe 多重比較發現，員工福利方案構面各詳組間並無差異的大小情形存在。

表 4.62 不同行業別與員工協助方案之差異分析

			構 面				
			諮商輔導方案	教育發展方案	家庭協助方案	員工福利方案	員工協助方案
平均數	1	水泥業 (n=2)	1.5000	2.3571	0.6250	3.1250	1.9018
	2	食品業 (n=8)	2.1806	2.4286	0.9063	3.1563	2.1679
	3	塑膠業 (n=10)	1.6111	2.7143	0.6000	3.3250	2.0626
	4	紡織纖維業 (n=13)	1.2308	1.9780	0.4231	3.0962	1.6820
	5	機電業 (n=7)	1.9206	2.4694	1.1071	3.3214	2.2046
	6	電線電纜業 (n=5)	1.9556	2.8000	0.8000	4.0000	2.3889
	7	化學工業 (n=10)	1.5000	2.2429	0.4500	2.7500	1.7357
	8	造紙業 (n=4)	2.2778	3.2500	1.1875	3.7500	2.6163
	9	鋼鐵業 (n=29)	1.8276	2.1379	0.9138	2.6293	1.8772
	10	橡膠業 (n=3)	2.7037	3.6667	1.1667	3.1667	2.6759
	11	汽車業 (n=6)	0.9630	2.4762	0.8750	3.2917	1.9015
	12	資訊電子業 (n=76)	2.1096	2.6748	1.1118	3.0033	2.2249
	13	營建業 (n=4)	2.5833	3.0714	1.1250	2.8750	2.4137
	14	運輸業 (n=6)	2.5000	3.2619	1.5417	2.9583	2.5655
	15	金融保險業 (n=22)	1.5808	2.4156	0.8182	2.4286	1.8467

	16	其他行業 (n=11)	1.7172	2.8442	0.5682	2.7955	1.9812
F值			1.389	1.590	1.033	1.825	1.244
P值			0.155	0.079	0.422	0.033*	0.242
Scheffe							

資料來源：本研究整理。

註：*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

然而不同行業別之公司與組織氣候之差異性分析，其所得結果如表4.63所示，其各大小構面除權責構面（P值：0.010*），達顯著差異外，其餘皆未達顯著差異，顯著差異部份事後進行Scheffe多重比較發現，權責構面各詳組間並無差異的大小情形存在。

表4.63 不同行業別與組織氣候之差異分析

			構面				
			獎酬 氣候	結構	人情	權責	組織氣候
平均 數	1	水泥業 (n=2)	3.0417	3.7500	4.2500	3.3333	3.5938
	2	食品業 (n=8)	3.1771	4.0938	4.4375	3.0417	3.6875
	3	塑膠業 (n=10)	2.7667	3.8750	3.9000	2.7000	3.3104
	4	紡織纖維業 (n=13)	2.8846	3.5769	4.1923	2.7436	3.3494
	5	機電業 (n=7)	3.0119	3.5000	3.7857	2.7619	3.3160
	6	電線電纜業 (n=5)	3.3667	3.4000	3.6000	3.0667	3.3583
	7	化學工業 (n=10)	2.9833	3.6250	3.8000	2.8667	3.3188
	8	造紙業 (n=4)	3.5000	3.6875	4.3750	2.6667	3.5573
	9	鋁鐵業 (n=29)	2.7701	3.4138	4.0172	2.5287	3.1825
	10	橡膠業 (n=3)	3.2222	4.0000	4.3333	3.0000	3.6389
	11	汽車業 (n=6)	3.5139	3.7917	4.0000	3.5556	3.7153
	12	資訊電子業 (n=76)	3.0110	3.4291	3.6974	3.0351	3.2894

		構 面				
		獎酬 氣候	結構	人情	權責	組織氣候
13	營建業 (n=4)	3.0208	3.0000	3.7500	3.0833	3.2135
14	運輸業 (n=6)	3.0833	3.8750	4.3333	2.7778	3.5174
15	金融保險業 (n=22)	3.2197	3.4545	3.9318	3.2879	3.4735
16	其他行業 (n=11)	3.2197	3.7955	3.9545	3.1212	3.5227
F值		1.472	1.543	1.307	2.119	1.193
P值		0.119	0.093	0.200	0.010*	0.279
Scheffe						

資料來源：本研究整理。

註：*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

從表 4.64、4.65、4.66 的分析結果，可清楚得知，不同行業別公司與工作士氣、組織承諾與離職傾向等大小構面的認知上，均無任何顯著差異存在；亦即不管公司是什麼行業，其對於公司之工作士氣、組織承諾與離職傾向等構面的同意水準上，均無任何顯著差異存在。

表4.64 不同行業別與工作士氣之差異分析

		構 面				
		組織忠誠	群體精神	工作意願	工作士氣	
平均數	1	水泥業 (n=2)	3.9167	3.6667	3.6000	3.7278
	2	食品業 (n=8)	3.8333	3.7500	3.8250	3.8028
	3	塑膠業 (n=10)	3.3333	3.4833	3.5400	3.4522
	4	紡織纖維業(n=13)	3.7821	3.6282	3.5077	3.6393
	5	機電業 (n=7)	3.3810	3.4762	3.4571	3.4381
	6	電線電纜業 (n=5)	4.0333	3.8333	3.9600	3.9422
	7	化學工業 (n=10)	3.5833	3.3500	3.4400	3.4578
	8	造紙業 (n=4)	3.7917	3.5000	3.5000	3.5972
	9	鑄鐵業 (n=29)	3.4713	3.3851	3.4966	3.4510
	10	橡膠業 (n=3)	3.5556	3.3889	3.2667	3.4037
	11	汽車業 (n=6)	3.8056	3.6944	3.9000	3.8000
	12	資訊電子業(n=76)	3.4583	3.4013	3.4447	3.4348

		構 面			
		組織忠誠	群體精神	工作意願	工作士氣
13	營建業 (n=4)	3.5417	3.5417	3.3500	3.4778
14	運輸業 (n=6)	3.6111	3.5556	3.8667	3.6778
15	金融保險業(n=22)	3.6591	3.6136	3.8455	3.7061
16	其他行業 (n=11)	3.5455	3.5000	3.4545	3.5000
F值		1.182	1.298	1.550	1.605
P值		0.288	0.206	0.091	0.075
Scheffe					

資料來源：本研究整理。

註：★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4.65 不同行業別與組織承諾之差異分析

			構 面			
			價值承諾	留職承諾	努力承諾	組織承諾
平均數	1	水泥業 (n=2)	3.2500	3.8000	4.3333	3.7944
	2	食品業 (n=8)	3.5833	4.1750	4.0833	3.9472
	3	塑膠業 (n=10)	3.1833	3.5600	3.7667	3.5033
	4	紡織纖維業 (n=13)	3.4167	3.7538	3.8462	3.6685
	5	機電業 (n=7)	3.1667	3.2571	3.9524	3.4587
	6	電線電纜業 (n=5)	3.5333	4.0000	4.2000	3.9111
	7	化學工業 (n=10)	3.2500	3.7600	3.4667	3.4922
	8	造紙業 (n=4)	3.5417	3.7000	4.1667	3.8028
	9	鑄鐵業 (n=29)	3.2241	3.5034	3.7931	3.5069
	10	橡膠業 (n=3)	3.2778	3.6667	3.7778	3.5741
	11	汽車業 (n=6)	3.6111	3.9333	3.9444	3.8296
	12	資訊電子業 (n=76)	3.3114	3.4658	3.6053	3.4608
	13	營建業 (n=4)	3.0833	3.4500	3.5833	3.3722
	14	運輸業 (n=6)	3.2778	3.7000	3.9444	3.6407
	15	金融保險業 (n=22)	3.3730	3.9273	3.7121	3.6735
	16	其他行業 (n=11)	3.3485	3.6909	3.5152	3.5182
F值			0.450	1.685	1.540	1.100
P值			0.962	0.056	0.094	0.358
Scheffe						

資料來源：本研究整理。

註：★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4.66 不同行業別與離職傾向之差異分析

			構 面
			離職傾向
平均數	1	水泥業 (n=2)	2.7000
	2	食品業 (n=8)	2.1500
	3	塑膠業 (n=10)	2.7000
	4	紡織纖維業 (n=13)	2.3231
	5	機電業 (n=7)	3.2286
	6	電線電纜業 (n=5)	2.0400
	7	化學工業 (n=10)	1.9800
	8	造紙業 (n=4)	1.8000
	9	鑄鐵業 (n=29)	2.5448
	10	橡膠業 (n=3)	2.6000
	11	汽車業 (n=6)	2.1333
	12	資訊電子業 (n=76)	2.5789
	13	營建業 (n=4)	2.9000
	14	運輸業 (n=6)	2.8333
	15	金融保險業 (n=22)	2.2364
	16	其他行業 (n=11)	2.5455
F值			1.444
P值			0.130
Scheffe			

資料來源：本研究整理。

註：★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

綜合以上有關個人特徵部份、組織特徵部份之One-Way ANOVA之分析結果，現將以綜合分析表的方式彙總如表4.67、表4.68所示。而針對虛無假設一、虛無假設二的部份，其分析驗證結果有一部份是獲得接受，而有一部份是獲得部份接受的。

表4.67 One-Way ANOVA之綜合分析表(個人特徵部份)

構面	年齡				現職年資					最高學歷				目前工作月薪				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5
	30歲以下	31-40歲	41-50歲	51歲以上	5年以下	6-10年	11-15年	16-20年	21年以上	高中(職)以下	專科	大學	研究所以上	25000元以下	25001-35000元	35001-45000元	45001-55000元	55001元以上
諮商輔導方案																		
教育發展方案														2<4				
家庭協助方案																		
員工福利方案																		
員工協助方案																		
獎勵兼候	2<3, 2<4													2<4				
結構	1<3, 1<4 2<3, 2<4													1<4, 1<5, 2<4 2<5, 3<4, 3<5				
人情																		
權責														1<4, 1<5, 2<4 2<5				
組織兼候	1<3, 1<4 2<3, 2<4													1<4, 1<5, 2<4 2<5, 3<4				
組織忠誠	1<2, 1<3 1<4, 2<4				1<5									1<4, 1<5, 2<5 3<5				
詳體精神	1<4													1<5				
工作意願	1<4, 2<4													1<4, 1<5, 2<4 2<5, 3<5				
工作士氣	1<3, 1<4 2<4													1<4, 1<5, 2<4 2<5, 3<5				
價值承諾	1<3, 1<4 2<4													1<4, 1<5, 2<4 3<5				
留職承諾	1<3, 1<4				1<2									1<4, 1<5, 2<4 2<5, 3<5				
努力承諾	1<2, 1<3 1<4				1<4									1<3, 1<4, 1<5 2<5				
組織承諾	1<2, 1<3 1<4, 2<4				1<2, 1<5									1<3, 1<4, 1<5 2<5, 3<5				
離職傾向																		

資料來源：本研究整理。

表4.68 One-Way ANOVA之綜合分析表(企業特徵部份)

樣面	公司員工人數					公司成立歷史					公司行業別															
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	1000 人 以 下	1001-3000 人	3001-5000 人	5001-7000 人	7001 人 以 上	10 年 以 下	11-20 年	21-30 年	31-40 年	41 年 以 上	水 泥 業	食 品 業	塑 膠 業	紡 織 織 維 業	機 電 業	電 線 電 纜 業	化 學 工 業	造 紙 業	錫 鐵 業	橡 膠 業	汽 車 業	資 訊 電 子 業	營 建 業	運 輸 業	金 融 保 險 業	其 他 行 業
諮商輔導方案	1<5																									
教育發展方案																										
家庭協助方案	1<5																									
員工福利方案						1<2																				
員工協助方案	1<5																									
獎酬方案																										
結構																										
人情																										
權責																										
組織方案																										
組織忠誠																										
群體精神																										
工作意願																										
工作士氣																										
價值承諾																										
留職承諾																										
努力承諾																										
組織承諾																										
離職傾向																										

資料來源：本研究整理。

4.4 各構面之相關分析

本研究虛無假設三之研究假設，旨在探討員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾與離職傾向等各變項彼此之間是否有顯著的相關存在，本研究將以皮爾森 (Pearson) 積差相關之統計方法進行分析，藉以驗證假設3.1~假設3.10是否接受，其分析結果參見表4-4-1~ 表4-10，並分別說明如下：

4.4.1 員工協助方案各子構面與組織氣候各子構面之相關分析

「諮商輔導方案」和「獎酬氣候」、「結構」、「權責」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準，亦即「諮商輔導方案」的實施程度愈高，則對公司的「獎酬氣候」、「結構」、「權責」也亦愈認同。

「教育發展方案」與「獎酬氣候」、「結構」、「人情」、「權責」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準，亦即「教育發展方案」的實施程度愈高，則對公司的「獎酬氣候」、「結構」、「人情」、「權責」等認知上亦愈認同。

「家庭協助方案」和「獎酬氣候」呈現正相關 (Pearson相關係數：0.249)，且達到極顯著水準 (P值：0.000***)，亦即「家庭協助方案」的實施程度愈高，則對公司的「獎酬氣候」認知上亦愈認同。

另外與「人情」呈現負相關 (Pearson相關係數：-0.158)，且達到顯著相關水準 (P值：0.020*)，亦即「家庭協助方案」的實施程度愈高，則對公司的「人情」認知上亦愈不認同，代表員工對於家庭協助的部份較不希望公司過份介入，其有部份涉及一些個人隱私層面的領域，如酗酒、藥癮戒除等，礙於面子問題，協助的部份會引起人際關係的變化與緊張，因此協助要有所顧忌。

「員工福利方案」和「獎酬氣候」、「結構」、「人情」、「權責」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準，亦即「員工福利方案」的實施程度愈高，則對公司的「獎酬氣候」、「結構」、「人情」、「權責」等認知上亦愈認同。

由上述員工協助方案與組織氣候之相關分析得知，公司實施員工協助方案程度愈高，將對公司之創新能力之提升，獎酬制度之規範有相當的助益（P值：0.000***），其中以教育發展方案的相關係數最高（Pearson相關係數：0.578），由以上可知假設3-1部份接受。

表4.69 員工協助方案與組織氣候相關分析表（n=216）

構面		組織氣候							
		獎酬氣候		結構		人情		權責	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
員工 協助 方案	諮商 輔導 方案	0.398	0.000***	0.146	0.033*	0.026	0.706	0.165	0.015*
	教育 發展 方案	0.578	0.000***	0.384	0.000***	0.179	0.008**	0.300	0.000***
	家庭 協助 方案	0.249	0.000***	-0.027	0.699	-0.158	0.020*	0.036	0.603
	員工 福利 方案	0.339	0.000***	0.255	0.000***	0.134	0.049*	0.138	0.043*

資料來源：本研究整理。

註：*表P<0.05顯著相關 **表P<0.01非常顯著相關 ***表P<0.001極顯著相關

4.4.2 員工協助方案各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

「教育發展方案」與「組織忠誠」、「群體精神」、「工作意願」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準，亦即「教育發展方案」的實施程度愈高，則員工對於公司的「組織忠誠」、「群體精神」、「工作意願」等認知愈高。

「員工福利方案」和「組織忠誠」、「群體精神」、「工作意願」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準，亦即「員工福利方案」的實施程度愈高，則員工對於公司的「組織忠誠」、「群體精神」、「工作意願」等認知水準也愈高，由以上可知假設3-2部份接受。

表4.70 員工協助方案與工作士氣相關分析表 (n=216)

構面		工作士氣					
		組織忠誠		群體精神		工作意願	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
員工協助方案	諮商輔導方案	0.070	0.303	0.000	0.997	0.099	0.146
	教育發展方案	0.201	0.003**	0.216	0.001**	0.290	0.000***
	家庭協助方案	-0.126	0.066	-0.067	0.328	0.056	0.411
	員工福利方案	0.187	0.006**	0.196	0.004**	0.166	0.015*

資料來源：本研究整理。

註：*表 $P < 0.05$ 顯著相關 **表 $P < 0.01$ 非常顯著相關 ***表 $P < 0.001$ 極顯著相關

4.4.3 員工協助方案各子構面與組織承諾之相關分析

「教育發展方案」與「組織承諾」構面呈現正相關，且達到非常顯著相關水準（P值：0.002**），亦即「教育發展方案」的實施程度愈高，則員工對於公司的組織承諾愈高，因此企業可加強教育訓練及員工在公司未來發展規劃，將有助於員工更認同組織的目標與價值觀，會更努力為組織奉獻心力。

「員工福利方案」和「組織承諾」構面呈現正相關，且達到極顯著相關（P值：0.000***），亦即「員工福利方案」的實施程度愈高，則員工對於公司的組織承諾也愈高。

由上述員工協助方案與組織承諾之相關分析得知，公司實施員工協助方案程度愈高，將對公司之組織承諾有相當的助益，其中教育發展方案與員工福利方案分別達非常顯著正相關與極顯著正相關。其中以教育發展方案的相關係數最高（Pearson相關係數：0.245），由以上可知假設3-3部份接受。

表4.71 員工協助方案與組織承諾相關分析表（n=216）

構面		組織承諾	
		Pearson 相關	P值
員工協助方案	諮商輔導方案	0.102	0.137
	教育發展方案	0.214	0.002**
	家庭協助方案	-0.093	0.174
	員工福利方案	0.245	0.000***

資料來源：本研究整理。

註：*表 $P < 0.05$ 顯著相關 **表 $P < 0.01$ 非常顯著相關 ***表 $P < 0.001$ 極顯著相關

4.4.4 員工協助方案各子構面與離職傾向之相關分析

由表4.72得知，「員工福利方案」與「離職傾向」構面呈現負相關，且達到顯著相關水準（ P 值： 0.038^* ），其代表員工福利方案實施程度愈高，員工之離職傾向愈低，故公司加強員工需求之相關福利措施將有助於人才的穩定性，由以上可知假設3-4部份接受。

表4.72 員工協助方案與離職傾向相關分析表（ $n=216$ ）

構面		離職傾向	
		Pearson 相關	P值
員工協助方案	諮商輔導方案	-0.091	0.183
	教育發展方案	-0.078	0.252
	家庭協助方案	0.042	0.537
	員工福利方案	-0.142	0.038^*

資料來源：本研究整理。

註：*表 $P < 0.05$ 顯著相關 **表 $P < 0.01$ 非常顯著相關 ***表 $P < 0.001$ 極顯著相關

4.4.5 組織氣候各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

由表4.73得知，「組織氣候」與「工作士氣」之相關分析結果，除「權責」與「群體精神」達非常顯著正相關（ P 值： 0.001^{**} ）外，其餘各構面之間均呈現極顯著正相關（ P 值： 0.000^{***} ），由此可明顯看出，公司優良之組織氣候將對員工工作士氣的提升有很大之助益，如加強公司獎酬制度、提升創新精神與能力、促進員工之間的相處氣氛與和諧、強

化員工之互助合作精神、對於權力與責任劃分清楚等，故假設3-5拒絕。

4.73 組織氣候與工作士氣相關分析表 (n=216)

構面		工作士氣					
		組織忠誠		群體精神		工作意願	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
組織 氣候	獎酬氣候	0.467	0.000***	0.463	0.000***	0.500	0.000***
	結構	0.404	0.000***	0.378	0.000***	0.403	0.000***
	人情	0.416	0.000***	0.377	0.000***	0.323	0.000***
	權責	0.407	0.000***	0.229	0.001**	0.356	0.000***

資料來源：本研究整理。

註：*表P<0.05顯著相關 **表P<0.01非常顯著相關 ***表P<0.001極顯著相關

4.4.6 組織氣候各子構面與組織承諾各子構面之相關分析

由表4.74得知，「組織氣候」與「組織承諾」之相關分析結果，除「權責」與「努力承諾」達顯著正相關 (P值：0.024*) 外，其餘各構面之間均呈現極顯著正相關 (P值：0.000***)，由此可明顯看出，提升公司員工工作環境之良好特質，如，工作表現與獎酬成正比、工作責任皆經過合理配置、強化管理者與員工之間的關係等，將對員工組織承諾的提升有很大之助益，如能強化員工對於公司的認同及投入態度與強度，包括能強烈地參與公司之目標及價值、願意為組織的利益而努力、渴望繼續留在公司中為組織服務並奉獻心力，由以上可知假設3-6拒絕。

表4.74 組織氣候與組織承諾相關分析表 (n=216)

構面		組織承諾					
		價值承諾		留職承諾		努力承諾	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
組織 氣候	獎酬氣候	0.618	0.000***	0.345	0.000***	0.339	0.000***
	結構	0.391	0.000***	0.407	0.000***	0.348	0.000***
	人情	0.268	0.000***	0.489	0.000***	0.301	0.000***
	權責	0.368	0.000***	0.417	0.000***	0.154	0.024*

資料來源：本研究整理。

註：*表P<0.05顯著相關 **表P<0.01非常顯著相關 ***表P<0.001極顯著相關

4.4.7 組織氣候各子構面與離職傾向之相關分析

由表4.75得知，「組織氣候」與「離職傾向」之相關分析結果，各構面之間均呈現負相關，其中「獎酬氣候」構面、「結構」構面達極顯著相關 (P值：0.000***)，而「人情」構面、「權責」構面也達非常顯著相關 (P值：0.001**)，由此可明顯得知，強化公司員工工作環境之優良特質，將使員工離職傾向大大降低，進而降低員工實際之離職行為產生，由以上可知假設3-7拒絕。

表4.75 組織氣候與離職傾向相關分析表 (n=216)

構面		離職傾向	
		Pearson 相關	P值
組織氣候	獎酬氣候	-0.295	0.000***
	結構	-0.278	0.000***
	人情	-0.228	0.001**
	權責	-0.218	0.001**

資料來源：本研究整理。

註：*表P<0.05顯著相關 **表P<0.01非常顯著相關 ***表P<0.001極顯著相關

4.4.8 工作士氣各子構面與組織承諾各子構面之相關分析

由表4.76得知，「工作士氣」與「組織承諾」之相關分析結果，各構面之間均呈現極顯著正相關（P值：0.000***），其中組織忠誠與留職承諾之相關係數為最高（Pearson相關係數：0.677）、組織忠誠與價值承諾之相關係數次之（Pearson相關係數：0.673）。由此可看出，提升公司員工組織忠誠、群體精神、工作意願，如加強員工忠誠度、尊重多數人之意見、提升工作品質、使員工在工作上可獲得專業成長與發展等，將對能強化員工對於公司的認同及投入態度，並願意為組織的利益而繼續努力，由以上可知假設3-8拒絕。

表4.76 工作士氣與組織承諾相關分析表（n=216）

構面		組織承諾					
		價值承諾		留職承諾		努力承諾	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
工作 士氣	組織忠誠	0.673	0.000***	0.677	0.000***	0.602	0.000***
	群體精神	0.527	0.000***	0.414	0.000***	0.518	0.000***
	工作意願	0.610	0.000***	0.515	0.000***	0.502	0.000***

資料來源：本研究整理。

註：*表P<0.05顯著相關 **表P<0.01非常顯著相關 ***表P<0.001極顯著相關

4.4.9 工作士氣各子構面與離職傾向之相關分析

由表4.77得知，「工作士氣」與「離職傾向」之相關分析結果，組織忠誠、群體精神、工作意願與離職傾向之間均呈現極顯著負相關（P

值：0.000***)，其中組織忠誠與離職傾向之負相關係數為最高（Pearson 相關係數：-0.531），其充份顯示，如加強員工對組織忠誠度會比強化群體精神及工作意願更能使員工離職傾向降低。當然同事之間和諧友善的態度、工作上成就感才能使離職行為降低，由以上可知假設3-9拒絕。

表4.77 工作士義與離職傾向相關分析表（n=216）

構面		離職傾向	
		Pearson相關	P值
工作士義	組織忠誠	-0.531	0.000***
	群體精神	-0.288	0.000***
	工作意願	-0.312	0.000***

資料來源：本研究整理。

註：*表P<0.05顯著相關 **表P<0.01非常顯著相關 ***表P<0.001極顯著相關

4.4.10 組織承諾各子構面與離職傾向之相關分析

由表4.78得知，「組織承諾」與「離職傾向」之相關分析結果，價值承諾、留職承諾、努力承諾與離職傾向之間均呈現極顯著負相關（P值：0.000***），其中留職承諾與離職傾向之負相關係數為最高（Pearson 相關係數：-0.569），由此可明顯看出，加強員工對組織留職承諾會比強化價值承諾、努力承諾更能使員工離職傾向降低。同理，強化員工對於公司的認同及投入態度，包括能強烈地參與公司之目標及價值、願意為組織的利益而努力、渴望繼續留在公司中為組織服務並奉獻心力，將使員工離職傾向的降低有很大之助益，由以上可知假設3-10拒絕。

表 4.78 組織承諾與離職傾向相關分析表 (n=216)

構面		離職傾向	
		Pearson相關	P值
組織承諾	價值承諾	-0.516	0.000***
	留職承諾	-0.569	0.000***
	努力承諾	-0.247	0.000***

資料來源：本研究整理。

註：*表 $P < 0.05$ 顯著相關 **表 $P < 0.01$ 非常顯著相關 ***表 $P < 0.001$ 極顯著相關

4.5 典型相關分析

典型相關分析即在求出兩個以上自變項與兩個以上依變項間的線性組合，使其相關性達到最大，因此本節將採用典型相關分析方法來探討研究架構中員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾等變項彼此間之關係。根據吳萬益與林清河(民89)表示，典型負荷量大於0.3者為顯著的典型負荷量，亦即該變項對其線性模式有顯著之解釋力，本研究於各分析表格或典型相關徑路圖中以粗字體及粗黑線箭頭表示之。

現將各變項所分析之典型相關情形分別以摘要表與典型相關徑路圖的方式呈現如下：

表4.79 員工協助方案各構面與工作士氣各構面的典型相關分析摘要表

預測變項	典型因素		放標變項	典型因素	
	χ_1	χ_2		η_1	η_2
諮商輔導方案	0.155	-0.130	組織忠誠	0.855	0.384
教育發展方案	0.718	-0.430	群體精神	0.881	-0.112
家庭協助方案	-0.204	-0.682	工作意願	0.773	-0.532
員工福利方案	0.591	0.014			
抽出變異數百分比	0.23271	0.16667	抽出變異數百分比	0.70138	0.14772
重疊量	0.03210	0.01317	重疊量	0.09676	0.01167
n=215			ρ^2	0.138	0.079
			ρ	0.371***	0.281**

資料來源：本研究整理。

註：*P<0.05顯著典型相關 **P<0.01非常顯著典型相關 ***P<0.001極顯著典型相關

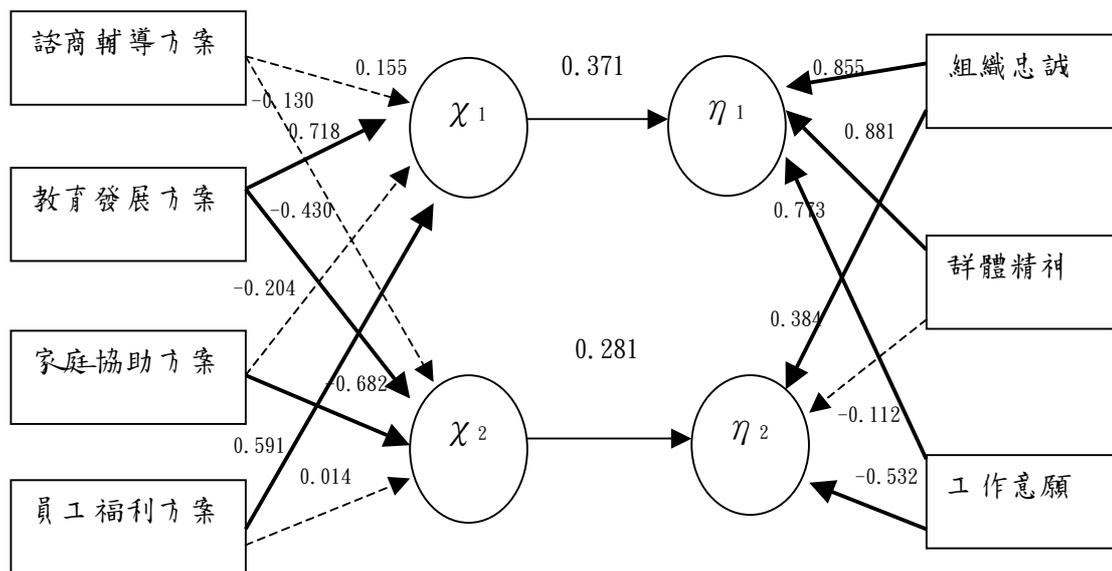


圖4.1 員工協助方案各構面與工作士翁各構面的典型相關分析徑路圖

由表4.79之典型相關分析摘要表得知：

1. 兩個典型相關係數均達0.05以上的顯著水準，第一個典型相關係數 $\rho_1 = 0.371$ ($P < 0.001$)；第二個典型相關係數 $\rho_2 = 0.281$ ($P < 0.01$)，而四個預測變項主要透過兩個典型因素影響到放標變項。
2. 預測變項的第一個典型因素 (χ_1)，可以說明放標變項的第一個典型因素 (η_1) 總變異量的13.8%，而放標變項的第一個典型因素 (η_1)，又可解釋放標變項變異量的70.138%，預測變項與放標變項重疊部份為9.676%，因而預測變項透過第一個典型因素 (χ_1 與 η_1)，可以解釋放標變項總變異量的9.676%。
3. 預測變項的第二個典型因素 (χ_2)，可以說明放標變項的第二個典型因素 (η_2) 總變異量的7.9%，而放標變項的第二個典型因素 (η_2)，又可解釋放標變項變異量的14.772%，預測變項與放標變項重疊部份為1.167%，因而預測變項透過第二個典型因素 (χ_2 與 η_2)，可以解釋放標變項總變異量

的1.167%。

4. 預測變項與放標變項在第一個至第二個典型因素的重疊部份，共計為 10.843%。換言之，諮商輔導方案、教育發展方案、家庭協助方案、員工福利方案等四個預測變項經由第一、第二典型因素共可說明組織忠誠、群體精神、工作意願等三個工作士氣構面總變異量 10.843%，而此兩個典型因素可以直接解釋上市公司員工工作士氣構面總變異量 21.7%。
5. 兩組典型相關及重疊量數值以第一組典型相關較大，第二組較小，可見四個預測變項主要是藉由第一個典型因素影響三個放標變項。
6. 如果以工作士氣構面為預測變項，而員工協助方案構面為放標變項，則預測變項與放標變項在第一個至第二個典型因素的重疊部份，共計為 4.527%。換言之，組織忠誠、群體精神、工作意願等三個工作士氣構面經由第一、第二典型因素共可說明諮商輔導方案、教育發展方案、家庭協助方案、員工福利方案等四個員工協助方案構面總變異量 4.527%。

表4.80 員工協助方案各構面與組織承諾各構面的典型相關分析摘要表

預測變項	典型因素		放標變項	典型因素	
	χ_1	χ_2		η_1	η_2
諮商輔導方案	0.657	0.617	價值承諾	0.978	0.150
教育發展方案	0.404	0.849	留職承諾	0.614	-0.653
家庭協助方案	0.938	0.133	努力承諾	0.748	-0.384
員工福利方案	0.059	0.790			
抽出變異數百分比	0.36940	0.43612	抽出變異數百分比	0.63094	0.19895
重疊量	0.05755	0.05235	重疊量	0.07574	0.03099
n=213			ρ^2	0.156	0.120
			ρ	0.395***	0.346***

資料來源：本研究整理。

註：* $P < 0.05$ 顯著典型相關 ** $P < 0.01$ 非常顯著典型相關 *** $P < 0.001$ 極顯著典型相關

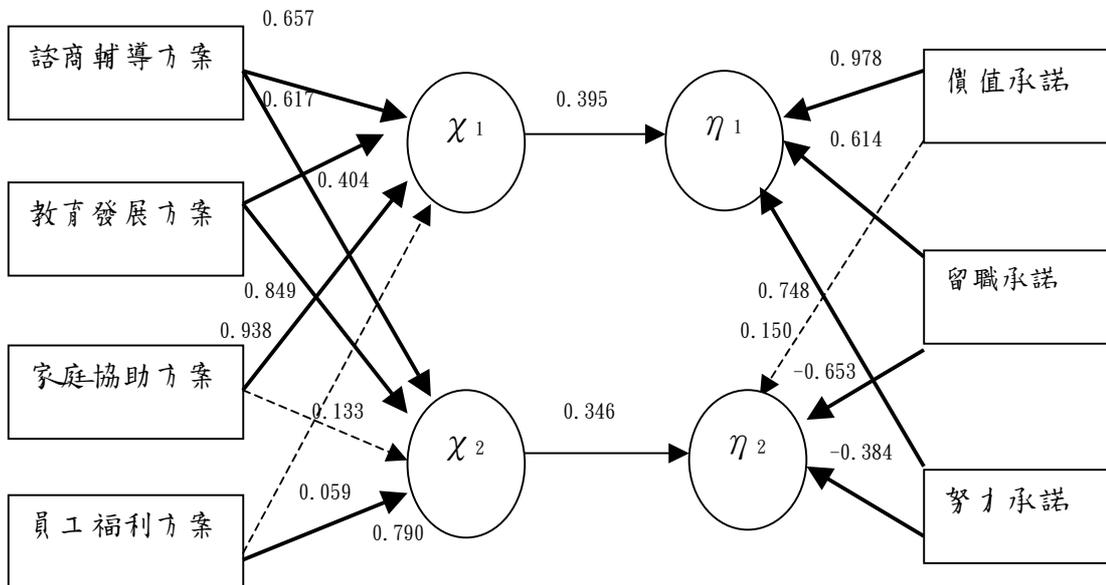


圖4.2 員工協助方案各構面與組織承諾各構面的典型相關分析徑路圖

由表4.80之典型相關分析摘要表得知：

1. 兩個典型相關係數均達0.05以上的顯著水準，第一個典型相關係數 $\rho_1=0.395$ ($P<0.001$)；第二個典型相關係數 $\rho_2=0.346$ ($P<0.001$)，而四個預測變項主要透過兩個典型因素影響到放標變項。
2. 預測變項的第一個典型因素 (χ_1)，可以說明放標變項的第一個典型因素 (η_1) 總變異量的15.6%，而放標變項的第一個典型因素 (η_1)，又可解釋放標變項變異量的63.094%，預測變項與放標變項重疊部份為7.574%，因而預測變項透過第一個典型因素 (χ_1 與 η_1)，可以解釋放標變項總變異量的7.574%。
3. 預測變項的第二個典型因素 (χ_2)，可以說明放標變項的第二個典型因素 (η_2) 總變異量的12.0%，而放標變項的第二個典型因素 (η_2)，又可解釋放標變項變異量的19.895%，預測變項與放標變項重疊部份為3.099%，因而預測變項透過第二個典型因素 (χ_2 與 η_2)，可以解釋放標變項總變異量的3.099%。
4. 預測變項與放標變項在第一個至第二個典型因素的重疊部份，共計為10.673%。換言之，諮商輔導方案、教育發展方案、家庭協助方案、員工福利方案等四個預測變項經由第一、第二典型因素共可說明價值承諾、留職承諾、努力承諾等三個組織承諾構面總變異量10.673%，而此兩個典型因素可以直接解釋上市公司員工組織承諾構面總變異量27.6%。
5. 兩組典型相關及重疊量數值以第一組典型相關較大，第二組較小，可見四個預測變項主要是藉由第一個典型因素影響三個放標變項。
6. 如果以組織承諾構面為預測變項，而員工協助方案構面為放標變項，則預測變項與放標變項在第一個至第二個典型因素的重疊部份，共計為10.990%。

換言之，價值承諾、留職承諾、努力承諾等三個組織承諾構面經由第一、第二典型因素共可說明諮商輔導方案、教育發展方案、家庭協助方案、員工福利方案等四個員工協助方案構面總變異量 10.990%。

表 4.81 組織氣候各構面與工作士氣各構面的典型相關分析摘要表

預測變項	典型因素		放標變項	典型因素	
	χ_1	χ_2		η_1	η_2
獎酬氣候	-0.876	-0.184	組織忠誠	-0.879	0.315
結構	-0.735	-0.050	群體精神	-0.797	-0.595
人情	-0.694	-0.122	工作意願	-0.847	0.062
權責	-0.628	0.763			
抽出變異數百分比	0.54575	0.15848	抽出變異數百分比	0.70836	0.15260
重疊量	0.22179	0.00670	重疊量	0.28788	0.00645
n=211			ρ^2	0.406	0.042
			ρ	0.637***	0.206*

資料來源：本研究整理。

註：* $P < 0.05$ 顯著典型相關 ** $P < 0.01$ 非常顯著典型相關 *** $P < 0.001$ 極顯著典型相關

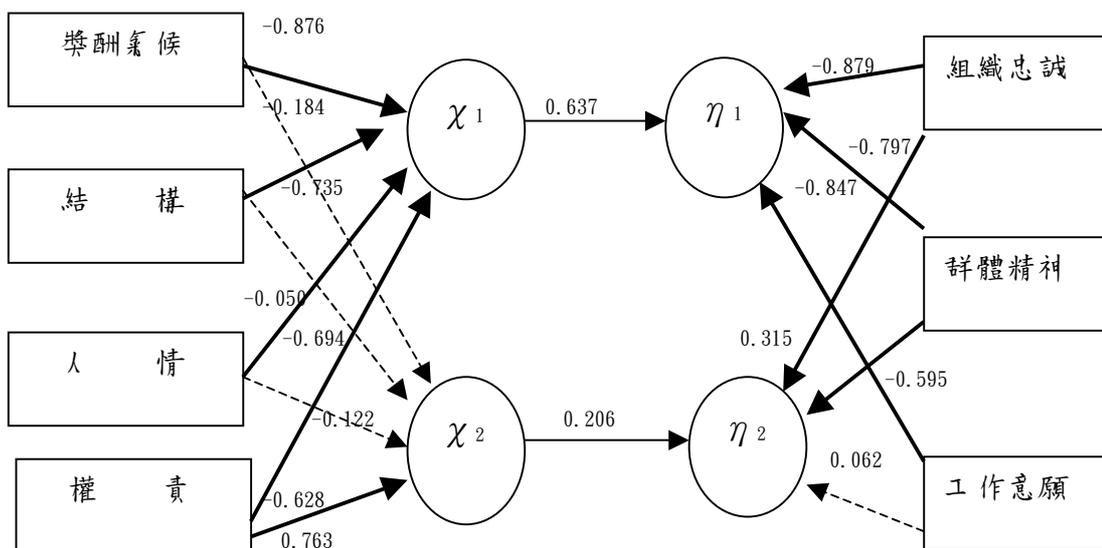


圖 4.3 組織氣候各構面與工作士氣各構面的典型相關分析徑路圖

由表4.81之典型相關分析摘要表得知：

1. 兩個典型相關係數均達0.05以上的顯著水準，第一個典型相關係數 $\rho_1=0.637$ ($P<0.001$)；第二個典型相關係數 $\rho_2=0.206$ ($P<0.05$)，而四個預測變項主要透過兩個典型因素影響到放標變項。
2. 預測變項的第一個典型因素 (χ_1)，可以說明放標變項的第一個典型因素 (η_1) 總變異量的40.6%，而放標變項的第一個典型因素 (η_1)，又可解釋放標變項變異量的70.836%，預測變項與放標變項重疊部份為28.788%，因而預測變項透過第一個典型因素 (χ_1 與 η_1)，可以解釋放標變項總變異量的28.788%。
3. 預測變項的第二個典型因素 (χ_2)，可以說明放標變項的第二個典型因素 (η_2) 總變異量的4.2%，而放標變項的第二個典型因素 (η_2)，又可解釋放標變項變異量的15.260%，預測變項與放標變項重疊部份為0.645%，因而預測變項透過第二個典型因素 (χ_2 與 η_2)，可以解釋放標變項總變異量的0.645%。
4. 預測變項與放標變項在第一個至第二個典型因素的重疊部份，共計為29.433%。換言之，獎酬氣候、結構、人情、權責等四個預測變項經由第一、第二個典型因素共可說明組織忠誠、群體精神、工作意願等三個工作士氣候面總變異量29.433%，而此兩個典型因素可以直接解釋上市公司員工工作士氣候面總變異量44.8%。
5. 兩組典型相關及重疊量數值以第一組典型相關較大，第二組較小，可見四個預測變項主要是藉由第一個典型因素影響三個放標變項。
6. 如果以工作士氣候面為預測變項，而組織氣候構面為放標變項，則預測變項與放標變項在第一個至第二個典型因素的重疊部份，共計為22.849%。換言

之，組織忠誠、群體精神、工作意願等三個工作士氣候經由第一、第二典型因素共可說明獎勵氣候、結構、人情、權責等四個組織氣候構面總變異量 22.849%。

表 4.82 組織氣候各構面與組織承諾各構面的典型相關分析摘要表

預測變項	典型因素			效標變項	典型因素		
	χ_1	χ_2	χ_3		η_1	η_2	η_3
獎勵氣候	0.925	0.360	0.055	價值承諾	0.960	0.278	0.028
結構	0.693	-0.255	0.428	留職承諾	0.770	-0.626	-0.120
人情	0.582	-0.664	0.206	努力承諾	0.640	-0.121	0.759
權責	0.650	-0.236	-0.693				
抽出變異數百分比	0.52425	0.17261	0.17726	抽出變異數百分比	0.64142	0.16144	0.19714
重疊量	0.21258	0.04304	0.00793	重疊量	0.26010	0.04026	0.00882
n=213				ρ^2	0.406	0.249	0.045
				ρ	0.637***	0.499***	0.212**

資料來源：本研究整理。

註：* $P < 0.05$ 顯著典型相關 ** $P < 0.01$ 非常顯著典型相關 *** $P < 0.001$ 極顯著典型相關

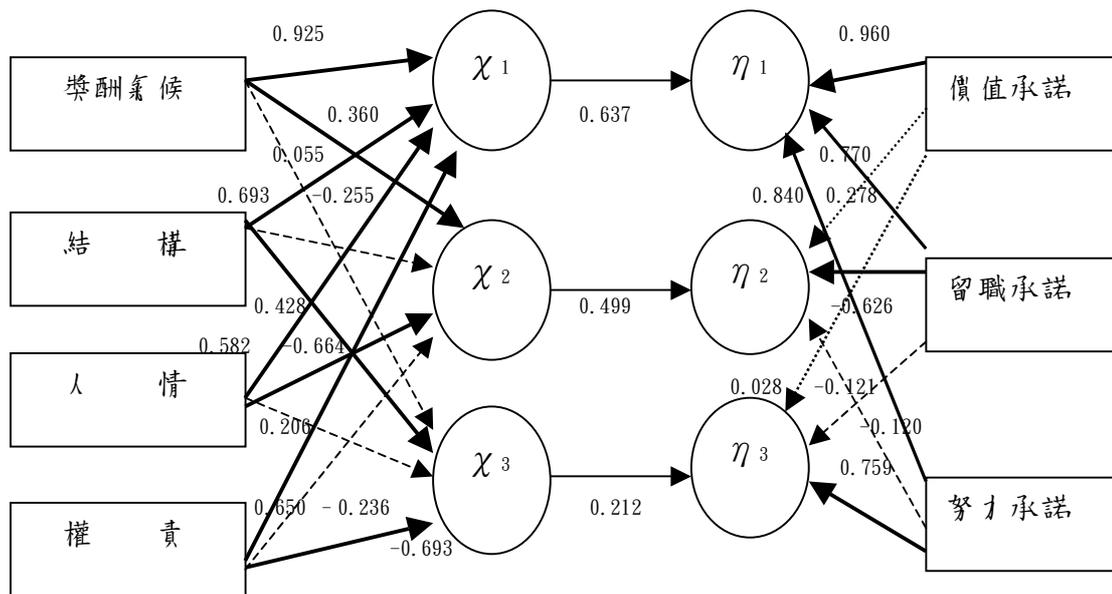


圖4.4 組織氣候各構面與組織承諾各構面的典型相關分析徑路圖

由表4.82之典型相關分析摘要表得知：

1. 三個典型相關係數均達0.05以上的顯著水準，第一個典型相關係數 $\rho_1=0.637$ ($P<0.001$)；第二個典型相關係數 $\rho_2=0.499$ ($P<0.001$)；第三個典型相關係數 $\rho_3=0.212$ ($P<0.01$)，而四個預測變項主要透過三個典型因素影響到放標變項。
2. 預測變項的第一個典型因素 (χ_1)，可以說明放標變項的第一個典型因素 (η_1) 總變異量的40.6%，而放標變項的第一個典型因素 (η_1)，又可解釋放標變項變異量的64.142%，預測變項與放標變項重疊部份為26.010%，因而預測變項透過第一個典型因素 (χ_1 與 η_1)，可以解釋放標變項總變異量的26.010%。
3. 預測變項的第二個典型因素 (χ_2)，可以說明放標變項的第二個典型因素 (η_2) 總變異量的24.9%，而放標變項的第二個典型因素 (η_2)，又可解釋放標變項變異量的16.144%，預測變項與放標變項重疊部份為4.026%，

- 因而預測變項透過第二個典型因素 (χ_2 與 η_2)，可以解釋放標變項總變異量的4.026%。
4. 預測變項的第三個典型因素 χ_3 ，可以說明放標變項的第三個典型因素 (η_3) 總變異量的4.5%，而放標變項的第三個典型因素 (η_3)，又可解釋放標變項變異量的19.714%，預測變項與放標變項重疊部份為 0.882%，因而預測變項透過第三個典型因素 (χ_3 與 η_3)，可以解釋放標變項總變異量的0.882%。
 5. 預測變項與放標變項在第一個至第三個典型因素的重疊部份，共計為 30.918%。換言之，獎酬氣候、結構、人情、權責等四個預測變項經由第一、第二個典型因素共可說明價值承諾、留職承諾、努力承諾等三個組織承諾構面總變異量 30.918%，而此三個典型因素可以直接解釋上市公司員工組織承諾構面總變異量 70.0%。
 6. 三組典型相關及重疊量數值以第一組典型相關較大，第二組較小，第三組又次之，可見四個預測變項主要是藉由第一個典型因素影響三個放標變項。
 7. 如果以組織承諾構面為預測變項，而組織氣候構面為放標變項，則預測變項與放標變項在第一個至第三個典型因素的重疊部份，共計為 26.355%。換言之，價值承諾、留職承諾、努力承諾等三個組織承諾構面經由第一、第二、第三個典型因素共可說明獎酬氣候、結構、人情、權責等四個組織氣候構面總變異量 26.355%。

表4.83 員工協助方案各構面與組織氣候各構面的典型相關分析摘要表

預測變項	典型因素		放標變項	典型因素	
	χ_1	χ_2		η_1	η_2
諮商輔導方案	-0.645	0.498	獎酬氣候	-0.970	0.126
教育發展方案	-0.993	0.110	結構	-0.700	-0.573
家庭協助方案	-0.366	0.891	人情	-0.350	-0.740
員工福利方案	-0.586	-0.031	權責	-0.515	-0.191
抽出變異數百分比	0.46982	0.26384	抽出變異數百分比	0.45478	0.23221
重疊量	0.16421	0.03289	重疊量	0.15895	0.02894
n=212			ρ^2	0.350	0.125
			ρ	0.591***	0.353**

資料來源：本研究整理。

註：*P<0.05顯著典型相關 **P<0.01非常顯著典型相關 ***P<0.001極顯著典型相關

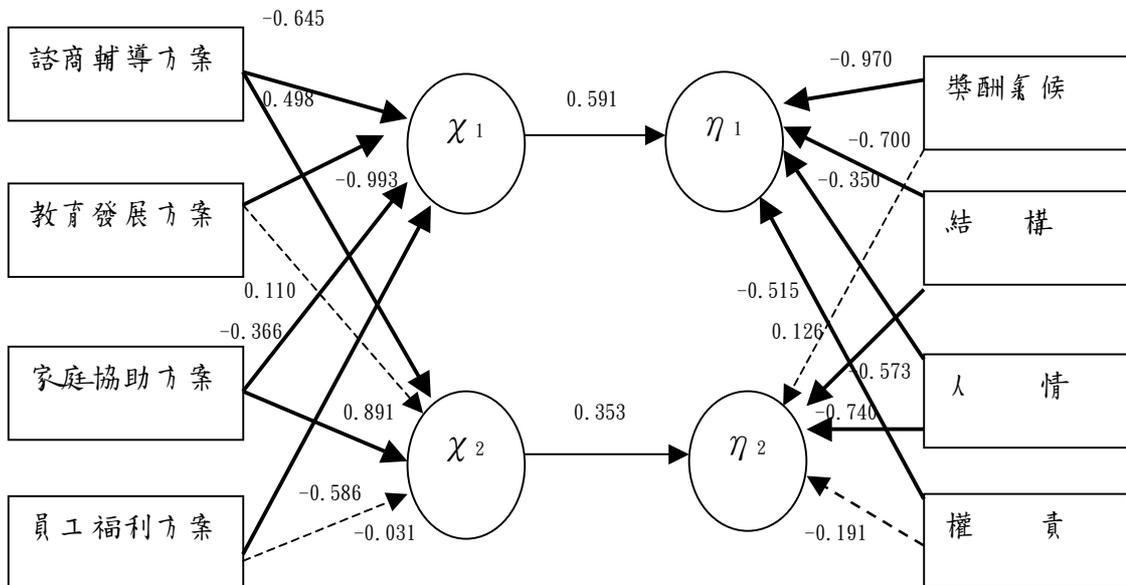


圖4.5 員工協助方案各構面與組織氣候各構面的典型相關分析徑路圖

由表4.83之典型相關分析摘要表得知：

1. 兩個典型相關係數均達0.05以上的顯著水準，第一個典型相關係數 $\rho_1=0.591$ ($P<0.001$)；第二個典型相關係數 $\rho_2=0.353$ ($P<0.01$)，而四個預測變項主要透過兩個典型因素影響到放標變項。
2. 預測變項的第一個典型因素 (χ_1)，可以說明放標變項的第一個典型因素 (η_1) 總變異量的35.0%，而放標變項的第一個典型因素 (η_1)，又可解釋放標變項變異量的45.478%，預測變項與放標變項重疊部份為15.895%，因而預測變項透過第一個典型因素 (χ_1 與 η_1)，可以解釋放標變項總變異量的15.895%。
3. 預測變項的第二個典型因素 (χ_2)，可以說明放標變項的第二個典型因素 (η_2) 總變異量的12.5%，而放標變項的第二個典型因素 (η_2)，又可解釋放標變項變異量的23.221%，預測變項與放標變項重疊部份為2.894%，因而預測變項透過第二個典型因素 (χ_2 與 η_2)，可以解釋放標變項總變異量的2.894%。
4. 預測變項與放標變項在第一個至第二個典型因素的重疊部份，共計為18.789%。換言之，諮商輔導方案、教育發展方案、家庭協助方案、員工福利方案等四個預測變項經由第一、第二典型因素共可說明獎酬氣候、結構、人情、權責等四個組織氣候構面總變異量18.789%，而此兩個典型因素可以直接解釋上市公司員工組織氣候構面總變異量47.5%。
5. 兩組典型相關及重疊量數值以第一組典型相關較大，第二組較小，可見四個預測變項主要是藉由第一個典型因素影響四個放標變項。
6. 如果以組織氣候構面為預測變項，而員工協助方案構面為放標變項，則預測變項與放標變項在第一個至第二個典型因素的重疊部份，共計為19.710%。

換言之，獎酬氣候、結構、人情、權責等四個組織氣候構面經由第一、第二典型因素共可說明諮商輔導方案、教育發展方案、家庭協助方案、員工福利方案等四個員工協助方案構面總變異量 19.710%。

表 4.84 工作士彙各構面與組織承諾各構面的典型相關分析摘要表

預測變項	典型因素		效標變項	典型因素	
	χ_1	χ_2		η_1	η_2
組織忠誠	-0.950	-0.235	價值承諾	-0.882	0.207
群體精神	-0.699	0.678	留職承諾	-0.834	-0.534
工作意願	-0.793	0.229	努力承諾	-0.779	0.450
抽出變異數百分比	0.67287	0.18927	抽出變異數百分比	0.69347	0.17686
重疊量	0.45904	0.00711	重疊量	0.47310	0.00664
n=214			ρ^2	0.682	0.038
			ρ	0.826***	0.194*

資料來源：本研究整理。

註：* $P < 0.05$ 顯著典型相關 ** $P < 0.01$ 非常顯著典型相關 *** $P < 0.001$ 極顯著典型相關

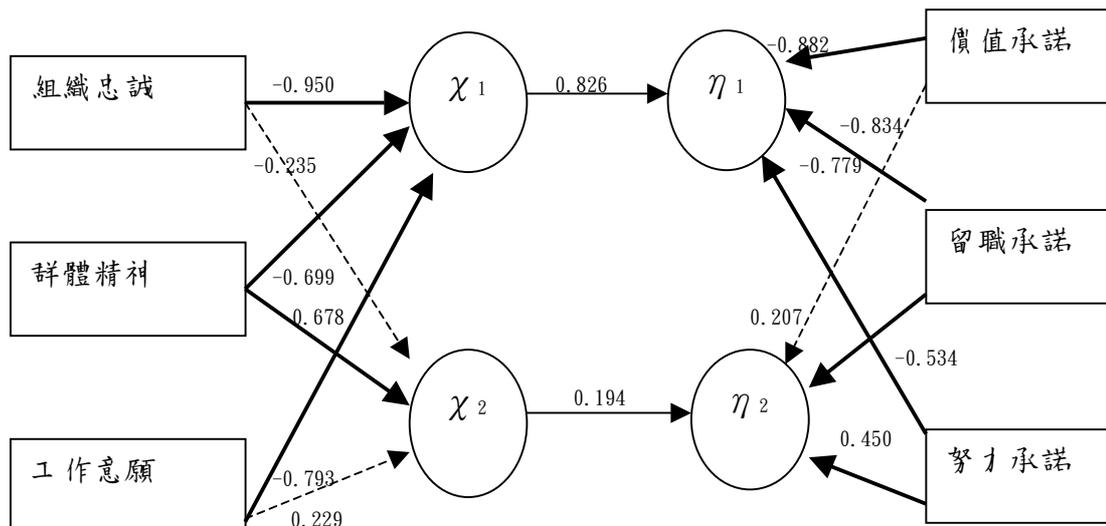


圖 4.6 工作士彙各構面與組織承諾各構面的典型相關分析徑路圖

由表4.84之典型相關分析摘要表得知：

1. 兩個典型相關係數均達0.05以上的顯著水準，第一個典型相關係數 $\rho_1=0.826$ ($P<0.001$)；第二個典型相關係數 $\rho_2=0.194$ ($P<0.05$)，而三個預測變項主要透過兩個典型因素影響到放標變項。
2. 預測變項的第一個典型因素 (χ_1)，可以說明放標變項的第一個典型因素 (η_1) 總變異量的68.2%，而放標變項的第一個典型因素 (η_1)，又可解釋放標變項變異量的69.347%，預測變項與放標變項重疊部份為47.310%，因而預測變項透過第一個典型因素 (χ_1 與 η_1)，可以解釋放標變項總變異量的47.310%。
3. 預測變項的第二個典型因素 (χ_2)，可以說明放標變項的第二個典型因素 (η_2) 總變異量的3.8%，而放標變項的第二個典型因素 (η_2)，又可解釋放標變項變異量的17.686%，預測變項與放標變項重疊部份為0.664%，因而預測變項透過第二個典型因素 (χ_2 與 η_2)，可以解釋放標變項總變異量的0.664%。
4. 預測變項與放標變項在第一個至第二個典型因素的重疊部份，共計為47.974%。換言之，組織忠誠、群體精神、工作意願等三個預測變項經由第一、第二個典型因素共可說明價值承諾、留職承諾、努力承諾等三個組織承諾構面總變異量47.974%，而此兩個典型因素可以直接解釋上市公司員工組織承諾構面總變異量72.0%。
5. 兩組典型相關及重疊量數值以第一組典型相關較大，第二組較小，可見三個預測變項主要是藉由第一個典型因素影響三個放標變項。
6. 如果以組織承諾構面為預測變項，而工作士氣構面為放標變項，則預測變項與放標變項在第一個至第二個典型因素的重疊部份，共計為46.615%。換言

之，價值承諾、留職承諾、努力承諾等三個組織承諾構面經由第一、第二典型因素共可說明組織忠誠、群體精神、工作意願等三個工作士氣構面總變異量 46.615%。

表4.85 員工協助方案構面、組織氣候構面與工作士氣構面、組織承諾構面的典型相關分析摘要表

預測變項	典型因素	放標變項	典型因素
	χ		η
員工協助方案	0.244	工作士氣	0.970
組織氣候	0.999	組織承諾	0.924
抽出變異數百分比	0.52839	抽出變異數百分比	0.89732
重疊量	0.22673	重疊量	0.38504
n=210		ρ^2	0.429
		ρ	0.655***

資料來源：本研究整理。

註：*P<0.05顯著典型相關 **P<0.01非常顯著典型相關 ***P<0.001極顯著典型相關

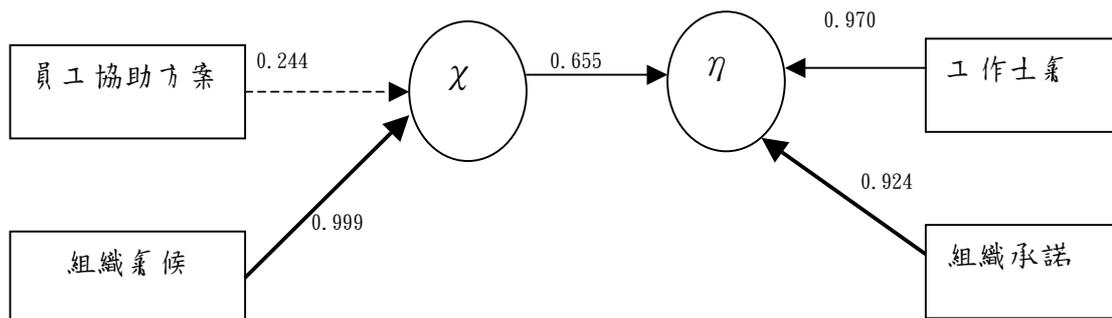


圖4.7 員工協助方案構面、組織氣候構面與工作士氣構面、組織承諾構面的典型相關分析徑路圖

由表4.85之典型相關分析摘要表得知：

1. 其典型相關係數達0.05以上的顯著水準，而典型相關係數 $\rho = 0.655$ ($P < 0.001$)，而二個預測變項主要透過此典型因素影響到二個放標變項。
2. 預測變項的典型因素 (χ)，可以說明放標變項的典型因素 (η) 總變異量的42.9%，而放標變項的典型因素 (η)，又可解釋放標變項變異量的89.732%，預測變項與放標變項重疊部份為38.504%，因而預測變項透過典型因素 (χ 與 η)，可以解釋放標變項總變異量的38.504%。
3. 預測變項與放標變項在典型因素的重疊部份為38.504%。換言之，員工協助方案、組織氣候等二個預測變項經由典型因素可說明工作士氣、組織承諾等二個構面總變異量38.504%，而此典型因素可以直接解釋上市公司員工工作士氣、組織承諾構面總變異量42.9%。
4. 如果以工作士氣、組織承諾構面為預測變項，而員工協助方案、組織氣候構面為放標變項，則預測變項與放標變項在典型因素的重疊部份為22.673%。換言之，工作士氣、組織承諾等構面經由典型因素可說明員工協助方案、組織氣候等構面總變異量22.673%。

註：以上各表格與說明參考吳明隆（民89），SPSS 統計應用實務，第十二章。

4.6 集群分析

繼上一節利用典型相關分析探討各變項之間的相關性之後，本節欲更進一步釐清員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾對離職傾向的認知之關聯性情形，因此欲以集群分析方法加以驗證本研究虛無假設 H_0 ：不同集群的員工對離職傾向的認知無顯著差異。過程乃採用集群分析的方式，將員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾等四個變項進行分群（分成二群），再依分群之結果對離職傾向的認知進行獨立樣本 T 檢定。步驟是以統計軟體中之 K 平均數法（K-Means Method），根據回收之有效資料設定兩群進行集群分析，各集群的樣本數分別為：集群一 81 人，集群二 129 人。而兩集群在各變項之平均數、標準差（SD）如表 4.86 所示。

表 4.86 集群在員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾各變項平均數分析表

變 項	集群一 (n=81)		集群二 (n=129)	
	平均數	標準差 (SD)	平均數	標準差 (SD)
員工協助方案	2.8596	0.5199	1.6212	0.5535
組織氣候	3.6379	0.4804	3.1922	0.4091
工作士氣	3.7401	0.4016	3.3970	0.3808
組織承諾	3.7857	0.4787	3.4146	0.4721

資料來源：本研究整理

一、各集群特性描述

(一) 集群一

集群一的員工在員工協助方案構面之平均數為 2.8596 (SD=0.5199)，組織氣候構面之平均數為 3.6379 (SD=0.4804)，工作士氣構面之平均數為

3.7401 (SD=0.4016)，組織承諾構面之平均數為 3.7857 (SD=0.4787)，而該集群在組織承諾構面平均數最高，在員工協助方案構面平均數最低。亦即是集群一的員工在組織承諾的同意水準上較其他變項高，而對於員工協助方案實施程度認知之平均數較其他變項為低。

(二) 集群二

集群二的員工在員工協助方案構面之平均數為 1.6212 (SD=0.5535)，組織氣候構面之平均數為 3.1922 (SD=0.4091)，工作士氣構面之平均數為 3.3970 (SD=0.3808)，組織承諾構面之平均數為 3.4146 (SD=0.4721)，而該集群在組織承諾構面平均數最高，在員工協助方案構面平均數最低。亦即是集群二的員工在組織承諾的同意水準上較其他變項高，而對於員工協助方案實施程度認知之平均數較其他變項為低。

(三) 集群一的員工在員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾等構面認知水準之平均數均高於集群二的員工，即員工協助方案實施程度高的、組織氣候認知水準高的、高工作士氣與高組織承諾之員工屬於集群一，而員工協助方案實施程度較低的、組織氣候認知水準較低的、低工作士氣與低組織承諾之員工屬於集群二，故根據各集群在各變項之特性情形，在此將集群一命名為「高實施EAPs」，集群二命名為「低實施EAPs」。

二、不同集群對各變項之差異性分析

由表 4.87 分析結果得知，員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾等各變項均達極顯著水準 ($P < 0.001$)，即各變項 P 值均為 (0.000 ***)，其顯示集群一與集群二之間在各變項上確實有顯著性差異存在。

表 4.87 不同集群在員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾各變項之差異性分析

構 面	平均數		T 值	P 值
	集群一 (高實施EAPs) (n=81)	集群二 (低實施EAPs) (n=129)		
員工協助 方案	2.8596	1.6212	16.152	0.000 ***
組織氣候	3.6379	3.1922	6.922	0.000 ***
工作士氣	3.7401	3.3970	6.223	0.000 ***
組織承諾	3.7857	3.4146	5.515	0.000 ***

資料來源：本研究整理

註：*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

三、不同集群對離職傾向的認知之差異性分析

不同集群的員工對離職傾向的認知之差異性分析，透過獨立樣本 T 檢定分析結果，如表 4.88 所示，發現各集群在離職傾向上達顯著水準 (T 值 = -2.577, $P < 0.05$)，代表各集群間有顯著的差異存在，亦即集群二的員工對離職傾向的程度顯著高於集群一的員工，亦即員工協助方案實施程度高的、組織氣候認知水準高的、高工作士氣與高組織承諾之員工，其離職傾向是偏低的，而員工協助方案實施程度較低的、組織氣候認知水準較低的、低工作士氣與低組織承諾之員工，其離職傾向是偏高的。

表 4.88 不同集群對離職傾向的認知之差異性分析表

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一 (高實施EAPs) (n=81)	集群二 (低實施EAPs) (n=129)			
離職傾向	2.2914	2.6031	-2.577	0.011*	集群一 < 集群二

資料來源：本研究整理

註：*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

4.7 徑路分析

本節採用徑路分析方法來探討研究架構中員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾與離職傾向彼此間之最大可能徑路係數 (Maximum Likelihood Path Coefficients)，以驗證出變數之間的相互因果關係及方向性，本研究根據相關理論與文獻資料所建構之充足模式如圖4.8，而驗證所得之限制模式之徑路圖如圖4.10所示。

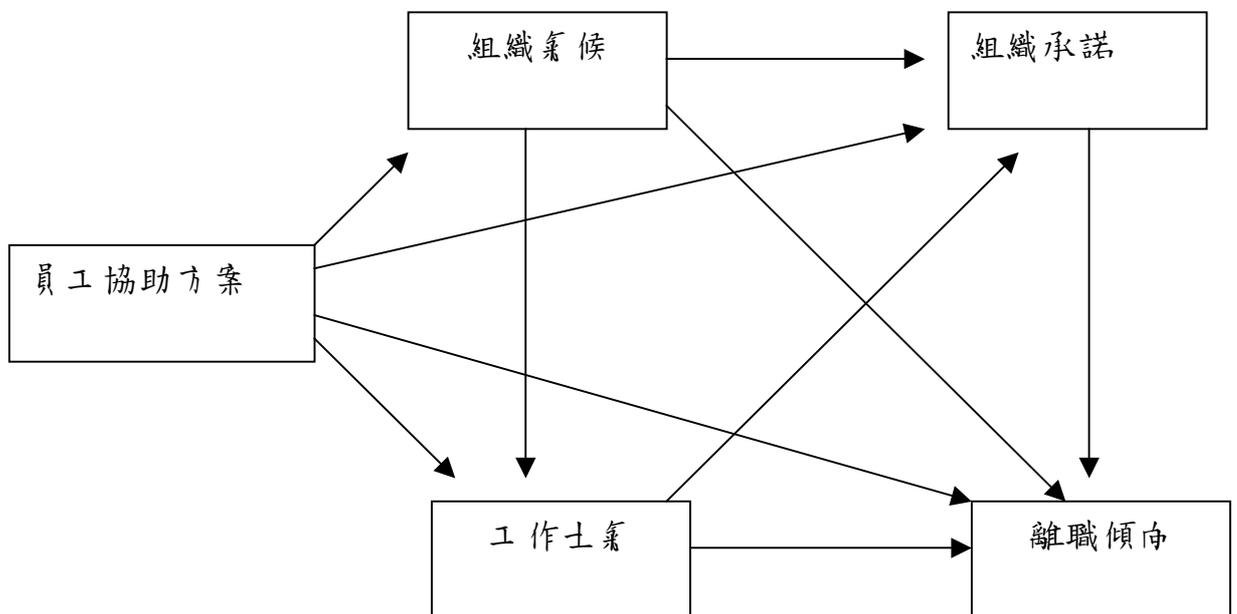


圖4.8 徑路分析之充足模式

假如所有早期的變數均會顯著影響後期的變數，其所畫出的徑路圖則將之稱為充足模式 (Full Model)，亦即是所有之徑路係數均達0.05的顯著水準。本研究乃以此充足模式進行徑路分析，並根據所收集的資料加以分析檢定，利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法來求取每一路徑之徑路係數，並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係。

而所得各顯著的徑路係數畫成一徑路圖如圖4.9所示，關於模式中判斷顯著與否的準則，乃以統計量T值之絕對值是否大於等於1.96，亦即 $|T值| \geq 1.96$ 時，則具顯著性。

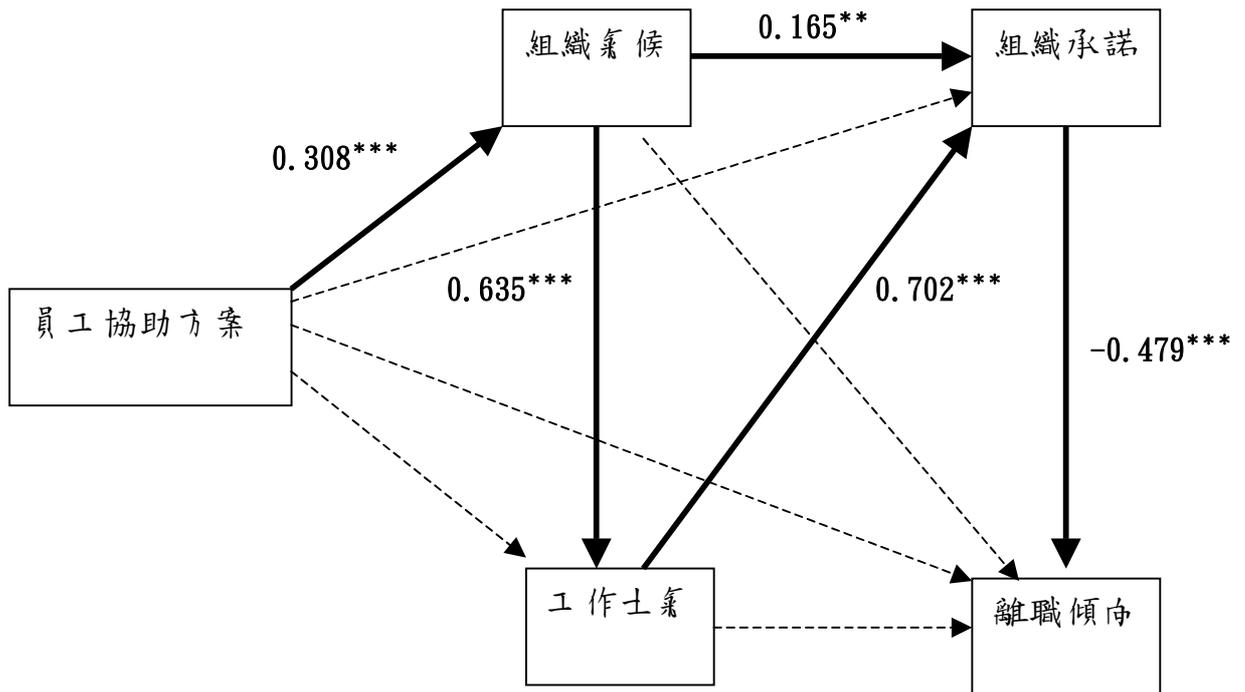


圖4.9 刪除未達顯著水準的徑路後之徑路圖

由上圖可知有些徑路係數未達0.05的顯著水準，則刪除此條徑路係數，所以將此徑路模式稱為限制模式 (Restricted Model)。為評估此理論模式，將刪除未達顯著水準的徑路後之徑路圖，重新再利用多元迴歸方法加以分析檢定此新模式的徑路係數，如圖4.10 之限制模式徑路圖。由於自變項之改變，徑路係數也會隨之改變，因此必須重新以多元迴歸分析檢定，模式中以工作士氣對組織承諾的徑路係數為最大，且呈極顯著正向因果關係，另外組織承諾對離職傾向

職傾向的徑路係數為-0.540，且呈極顯著負向因果關係。

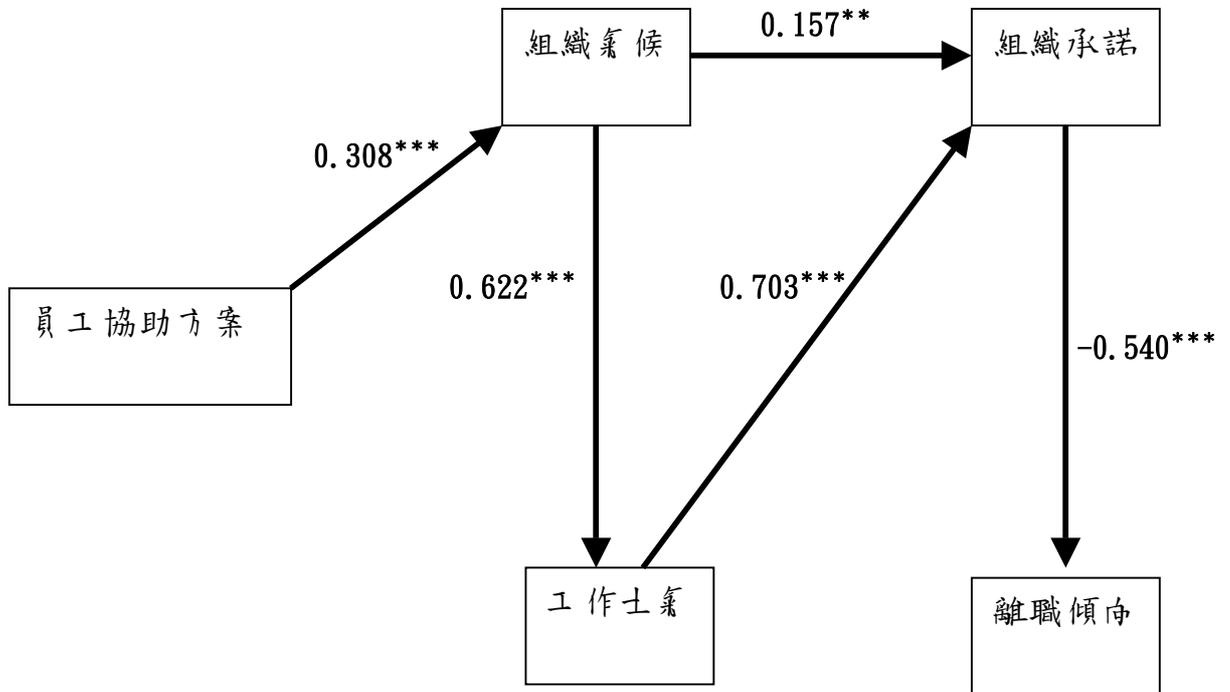


圖4.10 限制模式徑路圖

由以上限制模式徑路圖之徑路係數可明顯看出，在對員工離職傾向的影響路徑中，有兩條顯著路徑，一為員工協助方案→組織氣候→組織承諾→離職傾向；二為員工協助方案→組織氣候→工作士氣→組織承諾→離職傾向。可知兩條路徑員工協助方案都間接的對離職傾向產生影響，亦即，員工協助方案對離職傾向的影響分別透過組織氣候、組織承諾或組織氣候、工作士氣、組織承諾而影響離職傾向，實施員工協助方案對離職傾向影響的路徑皆是間接效果。

第五章 結論與建議

本研究旨在探討員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向的關聯性如何，就所回收之有效問卷，利用統計軟體進行分析並驗證本研究之虛無假設，於本章將所驗證之結果，彙整說明並提出研究建議，以供勞委會、學術機構、實務界等單位之參考，當然對於後續研究者亦提出一些建言，以提供後續研究者繼續研究之方向及思考之議題。

5.1 結論

彙整前章之實證分析結果，本研究之研究假設有接受、部份接受，但也有部份未獲得實證之支持，茲將本研究之結果歸納分述如下：

5.1.1 員工個人特徵與各變項之差異分析

1. 員工個人特徵對員工協助方案實施程度知覺上有顯著差異

- (1) 男性員工比女性員工對於公司實施EAPs有較高的認知程度，其中諮商輔導方案及教育發展方案，男性員工比女性員工對於公司實施EAPs有較高的認知程度，其均達顯著差異。
- (2) 員工福利方案構面，達顯著差異，亦即管理人員在員工福利方面比非管理人員有較高的認知程度。
- (3) 不同年齡對員工協助方案之分析達顯著差異，其中諮商輔導方案、教育發展方案，亦達顯著差異的水準。其經Scheffe多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。
- (4) 不同工作月薪與員工協助方案之差異分析，其中教育發展方案達顯著差異，事後進行Scheffe多重比較發現，月薪25001-35000之員工較

45001-55000元之員工在教育發展方案構面上有較低的認知程度。

2. 員工個人特徵對組織氣候知覺有顯著差異

- (1) 在獎酬氣候構面方面，男性員工比女性員工對於公司獎酬氣候有較高的同意程度；即達顯著差異。
- (2) 不同現任職務的員工在整體組織氣候構面，達極顯著差異，即對於公司整體組織氣候認知程度，管理人員比非管理人員有較高的同意程度，而其中獎酬氣候構面與人情構面，管理人員也比非管理人員有較高的同意程度，均達非常顯著差異，而結構構面與權責構面方面，管理人員對於公司有關結構、權責等方面比非管理人員有較高的同意程度，其均達極顯著差異。
- (3) 不同婚姻狀況與組織氣候之差異分析，已婚員工在組織氣候構面的工作型態構面上較未婚員工有較高的同意程度，達非常顯著差異，至於整體組織氣候構面也達顯著差異，已婚員工亦較未婚員工有較高的同意程度。
- (4) 不同年齡的員工在組織氣候之差異分析，在獎酬氣候的知覺上，31-40歲之員工低於41-50歲及51歲以上的員工，達極顯著差異。在結構的知覺上，51歲以上的員工高於30歲以下及31-40歲之員工，41-50歲的員工高於30歲以下及31-40歲之員工，達極顯著差異。至於在整體組織氣候知覺上，51歲以上的員工高於30歲以下及31-40歲之員工，而41-50歲的員工高於30歲以下及31-40歲之員工，亦即對組織氣候有較高的同意度，且達極顯著差異。
- (5) 不同工作月薪與組織氣候之差異分析，在組織氣候、結構及權責的知覺上，均達極顯著差異，事後進行Scheffe多重比較，其中在組織氣候

候知覺上，月薪45001-55000元的員工，高於月薪25000元以下、25001-35000元及35001-45000元的員工，而月薪55001元以上的員工又高於月薪25000元以下及25001-35000元的員工；在結構的知覺上，月薪45001-55000元的員工，高於月薪25000元以下、25001-35000元及35001-45000元的員工，而月薪55001元以上的員工又高於月薪25000元以下、25001-35000元及35001-45000元的員工；而在權責的知覺上，月薪55001元以上的員工比月薪25000元以下、25001-35000元的員工有較高的同意水準；另外月薪45001-55000元的員工，高於月薪25000元以下與25001-35000元的員工。至於在獎酬氣候、人情的知覺上，分別達非常顯著差異與顯著差異，且月薪45001-55000元的員工，在於獎酬氣候構面的認知上高於月薪25001-35000元。

3. 員工個人特徵對工作士氣知覺有顯著差異

- (1) 不同性別的員工在整體工作士氣構面，達顯著差異，即男性員工比女性員工對於工作士氣方面有較高的同意程度；其中工作意願構面，男性員工比女性員工對於工作意願方面有較高的同意程度，達非常顯著差異。
- (2) 不同現任職務的員工在整體工作士氣構面，達極顯著差異，即對於公司整體工作士氣認知程度，管理人員比非管理人員有較高的同意程度，而其中組織忠誠構面與工作意願構面，管理人員也比非管理人員有較高的同意程度，均達極顯著差異，而於群體精神構面上，顯示管理人員對於「公司所舉辦之團體活動都願意參加」、「我通常都能尊重多數人的意見」等方面的看法比非管理人員有較高的同意程度，達顯著差異。

- (3) 不同婚姻狀況與工作士氣之差異分析，整體工作士氣構面與組織忠誠構面均達極顯著差異，已婚員工均較未婚員工有較高的同意程度。工作意願構面亦達非常顯著差異，已婚員工均較未婚員工有較高的同意程度。
- (4) 不同年齡的員工在工作士氣知覺之差異分析，在組織忠誠、群體精神及工作意願的知覺上，分別達極顯著差異、顯著差異及非常顯著差異，事後進行Scheffe多重比較，其中在組織忠誠知覺上，31-40歲、41-50歲及51歲以上的員工，高於30歲以下的員工，而51歲以上的員工又高於31-40歲；在群體精神的知覺上，51歲以上的員工高於30歲以下之員工；而在工作意願的知覺上，51歲以上的員工高於30歲以下及31-40歲之員工。至於在整體工作士氣的知覺上，41-50歲與51歲以上的員工，高於30歲以下的員工，而51歲以上的員工高於31-40歲之員工，且達極顯著差異。
- (5) 不同現職年資的員工在工作士氣知覺之差異分析，在組織忠誠、群體精神及工作士氣的知覺上，分別達非常顯著差異、顯著差異及顯著差異，事後進行Scheffe多重比較，其中在組織忠誠知覺上，年資21年以上高於5年以下的員工。
- (6) 不同工作月薪與工作士氣之差異分析，在組織忠誠、工作意願及工作士氣等構面的知覺上，均達極顯著差異，而在群體精神構面的知覺上也達非常顯著差異，事後進行Scheffe多重比較分析結果，其中在各構面的知覺上，月薪55001元以上的員工，均高於月薪25000元以下的員工，而在組織忠誠、工作意願及工作士氣等構面的知覺上，月薪55001元以上的員工又高於月薪25001-35000元及月薪35001-45000元的員工。

工；另外月薪45001-55000元的員工高於月薪25000元以下的員工；至於在工作意願及工作士氣構面的知覺上，月薪45001-55000元的員工高於月薪25001-35000元的員工。

4. 員工個人特徵對組織承諾知覺有顯著差異

- (1) 不同性別的員工在整體組織承諾構面，達顯著差異，即男性員工比女性員工對於組織承諾方面有較高的同意程度；其中價值承諾構面與努力承諾構面，男性員工比女性員工在價值承諾及努力承諾方面有較高的同意程度，分別達非常顯著差異與顯著差異。
- (2) 不同現任職務的員工在整體組織承諾構面，達極顯著差異，即員工對於公司整體組織承諾認知程度，管理人員比非管理人員有較高的同意程度，而其中價值承諾構面、留職承諾構面與努力承諾構面，管理人員也比非管理人員有較高的同意程度，均達極顯著差異。
- (3) 不同婚姻狀況與組織承諾之差異分析，整體組織承諾達極顯著差異，已婚員工均較未婚員工有較高的同意程度。至於努力承諾、價值承諾與留職承諾分別達極顯著差異、極顯著差異與顯著差異，已婚員工均較未婚員工有較高的同意程度。
- (4) 不同年齡的員工在組織承諾知覺之差異分析，在價值承諾、留職承諾、努力承諾及整體組織承諾的知覺上，均達極顯著差異，事後進行Scheffe多重比較，其中在價值承諾知覺上，41-50歲與51歲以上的員工，均高於30歲以下的員工，而51歲以上的員工高於31-40歲之員工；在留職承諾知覺上，41-50歲與51歲以上的員工，高於30歲以下的員工；而在努力承諾知覺上，31-40歲、41-50歲及51歲以上的員工，高於30歲以下的員工；至於在整體組織承諾的知覺上，31-40歲、41-50

歲及51歲以上的員工，高於30歲以下的員工，而51歲以上的員工高於31-40歲之員工，且達極顯著差異。

(5) 不同現職年資的員工在組織承諾知覺之差異分析，在留職承諾、努力承諾與組織承諾的知覺上，均達非常顯著差異。事後進行Scheffe多重比較，其中在留職承諾知覺上，年資6-10年以上比5年以下的員工有較高的同意水準，達非常顯著差異。而於努力承諾的知覺上，年資16-20年比5年以下的員工有較高的同意水準，達非常顯著差異。至於在組織承諾的知覺上，年資6-10年與21年以上的員工比5年以下的員工有較高的同意水準，且達非常顯著差異。

(6) 不同工作月薪與組織承諾之差異分析，在組織承諾、價值承諾、留職承諾及努力承諾等構面的知覺上，均達極顯著差異，事後進行Scheffe多重比較分析結果，其中在各構面的知覺上，月薪55001元以上與月薪45001-55000元的員工均高於月薪25000元以下的員工；而月薪55001元以上的員工又高於月薪25001-35000元的員工，而在價值承諾、留職承諾及組織承諾等構面的知覺上，月薪55001元以上的員工高於月薪35001-45000元的員工；另外在組織承諾及努力承諾等構面的知覺上，月薪35001-45000元的員工高於月薪25000元以下的員工；而在留職承諾構面的知覺上，月薪45001-55000元的員工高於月薪25001-35000元的員工。

5. 員工個人特徵對離職傾向知覺有顯著差異

(1) 不同婚姻狀況與離職傾向之差異分析，發現呈現顯著差異，已婚員工較未婚員工有較低的同意程度。

(2) 不同現職年資的員工在離職傾向知覺上，達顯著差異，事後進行

Scheffe 多重比較，發現各詳組間均無差異大小的情形產生。

- (3) 不同工作月薪與離職傾向之差異分析，在離職傾向構面的知覺上，達顯著差異，事後進行Scheffe 多重比較分析結果，各詳組間並無差異的大小情形存在。

5.1.2 企業特徵與各變項之差異分析

1. 企業特徵對員工協助方案實施程度知覺上有顯著差異

- (1) 於員工協助方案構面的知覺上，公司員工人數在7001人以上較人數1000人以下，有較高的同意水準。
- (2) 於不同成立歷史方面，員工福利方案構面達顯著水準，事後進行Scheffe 多重比較發現，在員工福利方案構面之認知上，成立歷史11-20年之公司較10年以下有較高的同意水準。
- (3) 在不同行業別方面，員工福利方案構面，達顯著差異，事後進行Scheffe 多重比較發現，各詳組間並無差異的大小情形存在。

2. 企業特徵對組織氣候知覺有顯著差異

- (1) 於不同成立歷史方面，權責構面達顯著差異，事後進行Scheffe 多重比較發現，各詳組間並無差異的大小情形存在。
- (2) 在不同行業別方面，權責構面達顯著差異，事後進行Scheffe 多重比較發現，各詳組間並無差異的大小情形存在。

3. 企業特徵對工作士氣知覺有顯著差異

於不同成立歷史方面，工作意願構面，達顯著差異，事後進行Scheffe 多重比較發現，各詳組間並無差異的大小情形存在。

4. 企業特徵對組織承諾知覺有顯著差異

於不同成立歷史方面，留職承諾構面，達顯著差異，事後進行Scheffe

多重比較發現，各群組間並無差異的大小情形存在。

5.1.3 變項間之相關性分析

1. 員工協助方案各子構面與組織氣候各子構面之相關分析

「諮商輔導方案」和「獎酬氣候」、「結構」、「權責」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準，亦即「諮商輔導方案」的實施程度愈高，則對公司的「獎酬氣候」、「結構」、「權責」亦愈認同。

「教育發展方案」與「獎酬氣候」、「結構」、「人情」、「權責」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準，亦即「教育發展方案」的實施程度愈高，則對公司的「獎酬氣候」、「結構」、「人情」、「權責」等認知上亦愈認同。

「家庭協助方案」和「獎酬氣候」呈現正相關，且達到極顯著水準，亦即「家庭協助方案」的實施程度愈高，則對公司的「獎酬氣候」認知上亦愈認同。另外與「人情」呈現負相關，且達到顯著相關水準，亦即「家庭協助方案」的實施程度愈高，則對公司的「人情」認知上亦愈不認同，代表員工對於家庭協助的部份較不希望公司過份介入，其有部份涉及一些個人隱私層面的領域，如酗酒、藥癮戒除介入，礙於面子問題，會影響同事之間的相處氣氛與人際關係，協助的部份會有所顧忌。

「員工福利方案」和「獎酬氣候」、「結構」、「人情」、「權責」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準，亦即「員工福利方案」的實施程度愈高，則對公司的「獎酬氣候」、「結構」、「人情」、「權責」等認知上亦愈認同。

由上述員工協助方案與組織氣候之相關分析得知，公司實施員工協助方案程度愈高，將對公司之創新能力之提升，獎酬制度之規範有相當的助益，

其中以教育發展方案的相關係數最高。

2. 員工協助方案各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

「教育發展方案」與「組織忠誠」、「群體精神」、「工作意願」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準，亦即「教育發展方案」的實施程度愈高，則員工對於公司的「組織忠誠」、「群體精神」、「工作意願」等認同愈高。

「員工福利方案」和「組織忠誠」、「群體精神」、「工作意願」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準，亦即「員工福利方案」的實施程度愈高，則員工對於公司的「組織忠誠」、「群體精神」、「工作意願」等同意水準也愈高。

3. 員工協助方案各子構面與組織承諾之相關分析

「教育發展方案」與「組織承諾」構面呈現正相關，且達到非常顯著相關水準，亦即「教育發展方案」的實施程度愈高，則員工對於公司的組織承諾愈高，因此企業可加強教育訓練及員工在公司未來發展規劃，將有助於員工更認同組織的目標與價值觀，會更努力為組織奉獻心力。

「員工福利方案」和「組織承諾」構面呈現正相關，且達到極顯著相關，亦即「員工福利方案」的實施程度愈高，則員工對於公司的組織承諾也愈高。

由上述員工協助方案與組織承諾之相關分析得知，公司實施員工協助方案程度愈高，將對公司之組織承諾有相當的助益。

4. 員工協助方案各子構面與離職傾向之相關分析

「員工福利方案」與「離職傾向」構面呈現負相關，且達到顯著相關水準，其代表員工福利方案實施程度愈高，員工之離職傾向愈低，故公司加強員工需求之相關福利措施將有助於人才的穩定性與留職意願。

5. 組織氣候各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

「組織氣候」與「工作士氣」之相關分析結果，除「權責」與「群體精神」達非常顯著正相關外，其餘各構面之間均呈現極顯著正相關，由此可明顯看出，公司優良之組織氣候將對員工工作士氣的提升有很大之助益，如加強公司獎酬制度、工作責任的合理分配、促進員工之間的相處氣氛與和諧、強化員工之互助合作精神、對於權力與責任劃分清楚等。

6. 組織氣候各子構面與組織承諾各子構面之相關分析

「組織氣候」與「組織承諾」之相關分析結果，除「權責」與「努力承諾」達顯著正相關外，其餘各構面之間均呈現極顯著正相關，由此可明顯看出，提升公司員工工作環境之良好特質，如：工作表現與獎酬呈正比、工作責任皆經過合理配置、強化管理者與員工之間的關係等，將能強化員工對於公司的認同及投入態度與強度，包括能強烈地參與公司之目標及價值、願意為組織的利益而努力、渴望繼續留在公司中為組織服務並奉獻心力。

7. 組織氣候各子構面與離職傾向之相關分析

「組織氣候」與「離職傾向」之相關分析結果，各構面之間均呈現

負相關，其中「結構」構面、「結構」構面達極顯著相關，而「人情」構面、「權責」構面也達非常顯著相關，由此可明顯得知，強化公司員工工作環境之優良特質，將使員工離職傾向大大降低，進而降低員工實際之離職行為產生。

8. 工作士氣各子構面與組織承諾各子構面之相關分析

「工作士氣」與「組織承諾」之相關分析結果，各構面之間均呈現極顯著正相關，其中組織忠誠與留職承諾之相關係數為最高、組織忠誠與價值承諾之相關係數次之。由此可看出，提升員工工作士氣，將有助於員工對公司之組織承諾，如：加強員工忠誠度、尊重多數人之意見、提升工作品質、使員工在工作上可獲得專業成長與發展等，將能強化員工對於公司的認同及投入態度，並願意為組織的利益而繼續努力。

9. 工作士氣各子構面與離職傾向之相關分析

「工作士氣」與「離職傾向」之相關分析結果，組織忠誠、群體精神、工作意願與離職傾向之間均呈現極顯著負相關，其中組織忠誠與離職傾向之負相關係數為最高，其明白顯示，如能加強員工對組織忠誠度會比強化群體精神及工作意願更能使員工離職傾向降低。當然同事之間和諧友善的態度、工作上成就感也能使離職行為降低。

10. 組織承諾各子構面與離職傾向之相關分析

「組織承諾」與「離職傾向」之相關分析結果，價值承諾、留職承諾、努力承諾與離職傾向之間均呈現極顯著負相關，其中留職承諾與離職傾向之負相關係數為最高，由此可明顯看出，加強員工對組織留職承諾會比強化價值承諾、努力承諾更能使員工離職傾向降低。同理，強化

員工對於公司的認同及投入態度，包括能強烈地參與公司之目標及價值、願意為組織的利益而努力、渴望繼續留在公司中為組織服務並奉獻心力，將使員工離職傾向顯著降低。

5.1.4 典型相關分析

1. 員工協助方案各構面（諮商輔導方案、教育發展方案、家庭協助方案、員工福利方案）與工作士氣各構面（組織忠誠、群體精神、工作意願）有顯著典型相關。
2. 員工協助方案各構面（諮商輔導方案、教育發展方案、家庭協助方案、員工福利方案）與組織承諾各構面（價值承諾、留職承諾、努力承諾）有顯著典型相關。
3. 組織氣候各構面（獎酬氣候、結構、人情、權責）與工作士氣各構面（組織忠誠、群體精神、工作意願）有顯著典型相關。
4. 組織氣候各構面（獎酬氣候、結構、人情、權責）與組織承諾各構面（價值承諾、留職承諾、努力承諾）有顯著典型相關。
5. 員工協助方案各構面（諮商輔導方案、教育發展方案、家庭協助方案、員工福利方案）與組織氣候各構面（獎酬氣候、結構、人情、權責）有顯著典型相關。
6. 工作士氣各構面（組織忠誠、群體精神、工作意願）與組織承諾各構面（價值承諾、留職承諾、努力承諾）有顯著典型相關。
7. 員工協助方案、組織氣候與工作士氣、組織承諾有顯著典型相關。

5.1.5 集群分析

發現各集群在離職傾向上達顯著水準 (T 值 = -2.577, $P < 0.05$)，代表各集群間有顯著的差異存在，亦即集群二（低實施 EAPs）的員工對離職傾向的程度顯著高於集群一（高實施 EAPs）的員工，亦即員工協助方案實施程度高的、組織氣候認知水準高的、高工作士氣與高組織承諾之員工，其離職傾向是偏低的，而員工協助方案實施程度較低的、組織氣候認知水準較低的、低工作士氣與低組織承諾之員工，其離職傾向是偏高的。

5.1.6 徑路分析

1. 員工協助方案對組織氣候有顯著正向影響。
2. 組織氣候對工作士氣有顯著正向影響。
3. 組織氣候對組織承諾有顯著正向影響。
4. 工作士氣對組織承諾有顯著正向影響。
5. 組織承諾對離職傾向有顯著負向影響。

即實施員工協助方案對離職傾向的影響是間接效果。

5.1.7 本研究之研究假設與驗證結果分析，如表5.1所示。

現將針對本研究第三章第二小節所建立之研究假設及第四章相關之驗證結果彙整如表5.1所示。

表5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果	備註
假設1.1 不同個人特徵變項的員工，其對員工協助方案實施程度的認知無顯著差異。	部份接受	顯著差異：性別、年齡
假設1.2 不同個人特徵變項的員工，其對組織氣候的認知無顯著差異。	部份接受	顯著差異：現任職務、婚姻狀況、年齡、工作月薪
假設1.3 不同個人特徵變項的員工，其對工作士氣的認知無顯著差異。	部份接受	顯著差異：性別、現任職務、婚姻狀況、年齡、工作月薪、年資
假設1.4 不同個人特徵變項的員工，其對組織承諾的認知無顯著差異。	部份接受	顯著差異：性別、現任職務、婚姻狀況、年齡、工作月薪、年資
假設1.5 不同個人特徵變項的員工，其對離職傾向的認知無顯著差異。	部份接受	顯著差異：婚姻狀況、工作月薪、年資
假設2.1 不同企業特徵變項公司的員工，其對員工協助方案實施程度的認知無顯著差異。	部份接受	顯著差異：員工人數
假設2.2 不同企業特徵變項公司的員工，其對組織氣候的認知無顯著差異。	接受	
假設2.3 不同企業特徵變項公司的員工，其對工作士氣的認知無顯著差異。	接受	
假設2.4 不同企業特徵變項公司的員工，其對組織承諾的認知無顯著差異。	接受	
假設2.5 不同企業特徵變項公司的員工，其對離職傾向的認知無顯著差異。	接受	
假設3.1 員工協助方案各子構面與組織氣候各子構面無顯著相關。	部份接受	無顯著相關：家庭協助方案與工作型態、諮商輔導方案與人情、家庭協助方案與權責
假設3.2 員工協助方案各子構面與工作士氣各子構面無顯著相關。	部份接受	無顯著相關：諮商輔導方案與組織忠誠、群體精神、工

研究假設	驗證結果	備註
		作意願，家庭協助方案與組織忠誠、群體精神、工作意願
假設3.3 員工協助方案各子構面與組織承諾構面無顯著相關。	部份接受	無顯著相關：諮商輔導方案與組織承諾、家庭協助方案與組織承諾
假設3.4 員工協助方案各子構面與離職傾向無顯著相關。	部份接受	無顯著相關：諮商輔導方案與離職傾向、教育發展方案與離職傾向、家庭協助方案與離職傾向
假設3.5 組織氣候各子構面與工作士氣各子構面無顯著相關。	拒絕	
假設3.6 組織氣候各子構面與組織承諾各子構面無顯著相關。	拒絕	
假設3.7 組織氣候各子構面與離職傾向無顯著相關。	拒絕	
假設3.8 工作士氣各子構面與組織承諾各子構面無顯著相關。	拒絕	
假設3.9 工作士氣各子構面與離職傾向無顯著相關。	拒絕	
假設3.10 組織承諾各子構面與離職傾向無顯著相關。	拒絕	
假設4.1 諮商輔導方案、教育發展方案、家庭協助方案、員工福利方案各變項與組織忠誠、群體精神、工作意願各變項無顯著典型相關。	拒絕	
假設4.2 諮商輔導方案、教育發展方案、家庭協助方案、員工福利方案各變項與價值承諾、留職承諾、努力承諾各變項無顯著典型相關。	拒絕	

研究假設	驗證結果	備註
假設4.3 創新與制度、工作型態、人情、權責各變項與組織忠誠、群體精神、工作意願各變項無顯著典型相關。	拒絕	
假設4.4 創新與制度、工作型態、人情、權責各變項與價值承諾、留職承諾、努力承諾各變項無顯著典型相關。	拒絕	
假設4.5 諮商輔導方案、教育發展方案、家庭協助方案、員工福利方案各變項和創新與制度、工作型態、人情、權責各變項無顯著典型相關。	拒絕	
假設4.6 組織忠誠、群體精神、工作意願各變項與價值承諾、留職承諾、努力承諾各變項無顯著典型相關。	拒絕	
假設4.7 員工協助方案、組織氣候各變項與工作士氣、組織承諾各變項無顯著典型相關。	拒絕	
假設5.1 不同集群的員工對離職傾向的認知無顯著差異。	拒絕	
假設6.1 員工協助方案對組織氣候無顯著影響。	拒絕	
假設6.2 員工協助方案與工作士氣無顯著影響。	接受	
假設6.3 員工協助方案與組織承諾無顯著影響。	接受	
假設6.4 員工協助方案與離職傾向無顯著影響。	接受	
假設6.5 組織氣候與工作士氣無顯著影響。	拒絕	
假設6.6 組織氣候與組織承諾無顯著影響。	拒絕	
假設6.7 組織氣候與離職傾向無顯著影響。	接受	
假設6.8 工作士氣與組織承諾無顯著影響。	拒絕	
假設6.9 工作士氣與離職傾向無顯著影響。	接受	
假設6.10 組織承諾與離職傾向無顯著影響。	拒絕	

資料來源：本研究整理。

5.1.6 實施員工協助方案的成功因素與概況

1. 實施員工協助方案的成功因素

推動員工協助方案的成功因素，其滿意度超過百分之五十的有高階主管的支持、設置專業人員、員工的信任與經費的編列，其滿意度各佔85.5%、56%、72.7%及60.2%。而推動員工協助方案的成功因素，其滿意度未超過百分之五十的有工會的支持與配合、保密的承諾，其滿意度各佔41.2%及42.1%。以上經百分比排序結果，其重視程度大小順序為高階主管的支持（85.5%）、員工的信任（72.7%）、經費的編列（60.2%）、設置專業人員（56%）、保密的承諾（42.1%）、工會的支持與配合（41.2%）。因此不管公司現在或未來欲實施員工協助方案，以上之因素不容忽視，尤其高階主管的支持為首要，員工的信任次之。

2. 員工協助方案概況

(1) 概況

國內上市公司員工協助方案實施程度最高的是員工福利方案，最低的是家庭協助方案，而各子方案平均數皆小於中間值3，顯示員工對於諮商輔導、教育發展、家庭協助及員工福利等各方案實施程度認知水準偏低，而整體員工協助方案平均數為 2.0811，亦即小於3，表示目前國內上市公司其員工協助方案實施程度普遍不足，由此可了解員工協助方案在國內還有待政府機關及企業界重視推行才行。

(2) 員工協助方案服務人員之來源

國內上市公司員工協助方案服務人員之來源，還是以兼職人員為主，顯示企業主基於人才不足、推行相關成本、預算編列等考量，實施EAPs仍以員工兼職方式為之，實際上，任何方案推行，企業主大都以姑且試之

的心態嘗試看看，視其實際效益如何，才實際編列預算或人才逐步推廣，但兼職人員雖可節省一些開銷成本，卻常常因為本位業務繁忙、高階主管的價值觀不同等因素，而使執行狀況欠佳，因此才需視不同情境而選擇員工協助方案服務人員來源的方式。

(3) 員工服務中心設置情形

國內上市公司員工服務中心之設置情形，乃大多數以無設置為主，佔75.8%，顯示上市公司並未普遍重視員工服務中心之成立，其設置的比例是偏低的，但從數字可明顯看出，國內上市公司尚有4.2%的比例正籌備設置中，顯示有些公司還是有意為員工相關問題的解決，提供一適當之場所供員工利用、諮詢或諮商，此乃可喜可賀之現象，也是勞工之福啊！

5.2 建議

在資訊化、全球化的經營環境中，不管科技如何地發展與進步，如何獲得優質之人才資源與留住人才乃是管理當局必須要重視的議題，根據國外文獻探討得知，企業為使組織成員能對組織忠誠，使員工擁有旺盛之工作士氣，甚至希望員工能全心全力留在組織為組織奉獻己力，無不想盡許多可行之方案或措施，以期能使員工問題可獲致解決，使員工能無後顧之憂，共為組織達成目標，而許多執行之公司才獲致不錯的成效。因此員工協助方案是企業值得推行之方案，而國外成功的推展程序與相關辦法，可能因企業文化、思考邏輯、組織規模大小、高階主管之價值觀等因素之不同而有差異，千萬不可將國外整套之員工協助方案套在國內企業身上執行，若不從員工與企業雙贏的角度思考的話，往往會造成執行成效不彰或中途放棄的命運，因此如何透過員工協助方案的實施，使得員工問題可獲解決，並使員工滿足而

願意為組織效力，進而降低其離職行為，屆時才能使組織的綜效提升，也正考驗著經營管理者的智慧。

根據本研究之研究結果，並配合相關實務經驗心得，將對勞委會、企業界、勞工團體與員工本身提出以下建議：

5.2.1 對勞委會的建議

政府相關行政機關，應制定一套符合時宜之勞工福利措施，使員工權利與福祉可受到保障，在就業市場中，勞工畢竟是較弱勢之一方，資方的經營理念將直接或間接影響員工的工作態度與行為。

根據本研究結果顯示，本國上市公司實施EAPs偏低，勞委會應徹底了解企業推行意願低落原因及實施障礙何在，進而協助企業加強員工相關服務性方案之落實。然而國外卻有許多成功案例與技術，勞委會等相關機構，應不斷引進EAPs新技術或方案，並參酌國情、本土企業文化之下，研擬可行方案，於推行一段期間後，設置模範廠商及研討會，以供業界觀摩與學習，並透過研討會方式，彼此可互相分享推行心得，提高EAPs成功的機會，另外也可設計EAPs專屬網站，除可與國外相關網站連結外，企業界彼此間之知識管理的共享效益，也不可忽視。

而修訂法規、設置激勵措施鼓勵企業推廣員工協助方案有其必要性；如可視其投資抵減、減稅及獎勵等措施，以提高EAPs系統之功能性與效益。

5.2.2 對企業界的建議

1. 對企業主的建議

員工乃組織最佳資產之一，根據本研究之結果顯示，員工協助方案之實施與其他變項有顯著相關性，實施相關之員工協助方案確實有其必要性，根據文獻探討得知員工協助方案的執行成效良好；如生產力提高、曠職率或離職行為降低等，企業主或高階主管的支持是員工協助方案成功因素之一，與本研究結果有85.5%之員工同意高階主管的支持是員工協助方案成功因素相互呼應，企業主支持的態度，將會影響執行單位及管理人員的行為與貫徹力，如能於重要會議進行宣導與表示貫徹之決心的話，將是方案執行之最佳的原動力，再加上高階主管的支持與參與，將有利於方案之推廣效益提早呈現。

2. 對管理單位的建議

根據本研究之結果，實施員工協助方案之成功因素依序有高階主管的支持(85.5%)、員工的信任(72.7%)、經費的編列(60.2%)、設置專業人員(56%)、保密的承諾(42.1%)、工會的支持與配合(41.2%)，因此不管是已實施或未來將計劃採行的企業或組織，以上之成功因素將可列為重點工作，當然各企業有不同情境、條件，將可視能力與經費之狀況，針對本身企業與員工之實際需要，而進行有效及可行之規劃方案，如採行內部模式、外部模式或聯合模式等方式推行，甚至可分階段性之需要而進行調整，若礙於經費或人才問題，可斟酌情況先從單一方案著手，待成效之實際狀況並修正不妥之處，可逐漸增加方案(Programs)，演變成一綜合性的EAPs。

另外為使員工協助方案能順利推展，以下將提供幾點注意事項提供規劃管理者參考：

1. 有關家庭協助方案之協助，應特別小心謹慎，是否經員工同意，否則協

助不成，反而影響群體精神、人際關係緊張，甚至亦引起員工離職念頭之產生，由於民族性不同，國人對於家庭的私人領域，較不願意宣揚或公司介入，因此協助要適可而止。

2. 推行EAPs必須有許多單位全力配合，如各單位主管、工會、EAPs服務人員…等，所以徵詢各方意見、進行有效溝通有其必要性。
3. 員工協助問題若涉及管理上之問題，除了要小心處理與求證外，保密的承諾是方案成功因素之一，否則引起員工之不信任，洩密事件將使長久建立之公信力功虧一簣，甚至易引起員工受到不平等之待遇或排擠，如管理者之報復（如考績、不當管教等）、利益關係人之排擠等。
4. 進行教育發展方案協助時，應針對工作能力不足及特殊需要的部份進行協助，否則過份之教育訓練與生涯發展規劃，員工易產生不滿足現況，有其他工作機會產生時，極易發生離職傾向與行為，易造成公司優秀人才流失。
5. 推行EAPs有其專業性，專業人員之設置是不可缺的，基於企業能力、經費與人才之考量，小企業可採聯合方式或契約駐廠方式為之，一方面可降低管理成本，另一方面可解決員工之問題，進而降低管理上的困擾。
6. 實施EAPs必須有成本觀念，財錢必須花在刀口上，然而年度為方案能順利執行，經費編列預算是非常重要的，有道是巧婦難為無米之炊啊！
7. 推行EAPs視員工人數而定，需要部份人才服務員工，可採志工方式進行（兼職），為提昇服務人員之服務品質，訓練與福利規劃也是必要的。
8. 不是每一問題服務人員皆有能解決，因此轉介資源與系統建立可提供服務人員強有力之支援系統。

5.2.3 對勞工團體的建議

實務上推行員工協助方案，也會有困難出現，由於EAPs剛推行初期，為了使員工認識EAPs及其功能，甚至為提高其知名度及公信力，會辦理許多宣導活動、休閒育樂、教育成長、法律諮詢等活動，部份活動會與工會重疊，時常會遭遇工會組織與幹部的反彈與阻擾，因此工會的支持與配合也很重要，如本研究調查樣本中有41.2%的企業員工如此認為。其實推行EAPs初期應誠摯邀請工會組織與幹部參與，並徵求其意見，透過會議之雙向溝通並達成共識，有助於EAPs的順利推行。

5.2.4 對員工本身的建議

企業若有心想推行EAPs，乃員工本身一大福音，為了員工問題能獲得妥善之解決，員工應採取主動積極的態度，以自行提出或透過他人轉介的方式，向員工服務中心或員工服務專責單位申請協助，因此員工的信任態度才能使企業為員工解決有關工作上、家庭上、健康上等問題，有了彼此之信任做基礎，方能朝核心問題徹底解決，共創雙贏局面。

5.3 後續研究者之建議

1. 研究方法方面

本研究之研究方法乃採用問卷調查法，基於企業意願與個人能力之不足，未能選擇實際個案公司進行深入訪談，對於本研究而言，實有遺憾之珠，如能質化與量化並用，彼此互相印證，將使本研究更完善，未來研究者如能排除以上之障礙，將是研究上一大樂事。

2. 研究範圍方面

本研究之研究範圍只侷限於國內上市公司，基於個人能力、經費、地理位置等因素之有限性，未能擴大範圍並增加樣本，如今各企業基於全球化佈局，許多員工基於公司發展需要與個人生涯規劃需求被派往國外地區服務，如大陸地區派駐人員，企業到底採行何種員工協助方案或措施，去協助員工有關工作適應性、生活上、法律面等員工問題呢？而如此方案與措施對於派外人員之士氣、組織忠誠，甚至離職行為或其他變項有何關聯性或影響，其可提供國際化企業管理上之參考，也待後續研究者繼續努力之方向。

参考文献

一、英文献部分

- Abelson, M. A. (1987), Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover, Journal of Applied Psychology, pp.382-386.
- Al-Shammari, .M.M.(1992),Organizational Climate,Leadership & Organizational Development Journal, Vol.13, No.6, pp.30-32.
- Angle, H . L. & Perry, J. L. (1981),An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol.26, pp.1-14.
- Argyris,C.(1990),Overcoming Organizational Defenses:Facilitating Organizational Learning,Boston : Allyn and Bacon.
- Arnold, H. J. & Feldman, D. C. (1982),A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover,Journal of Applied Psychology,Vol.67,No.3, pp.350-360.
- Aryee,S. & Tan,K. (1992),Antecedents and Outcomes of Career Commitment, Journal of Vocational Behavior,40,pp.288-305.
- Barbara Baroff Feinstein & Edwin Garth Brown (1982),Human Search Bussiness and Industry : Schenkman Publishing Co.
- Bateman,T.S. & Strasser,S.(1984),A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment,Academy of Management Journal,Vol.27,No.1,pp. 97-112.
- Becker,H.S. (1960),Notes on the Concept of Commitment,American Journal of Sociology, Vol.66, pp.132-140.
- Blankertz,L.E. & Robinson,S.E. (1997),Turnover Intentions of Community Mental

- HealthWorkers in Psychosocial Rehbilitation Services,Community Mental Health Journal,Vol.33,No.6.
- Blau,G.J.(1987),Using a Person-Environment Fit Model to Predict Job Involvement and Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, Vol.30, pp. 240-257.
- Bluedorn,Alan.C.(1982a),A Unified Model of Turnover from Organization ,Human Relation,Vol.35, p.138.
- Bluedorn,Alan.C. (1982b) ,The Theories of Turnover : Cases Effects and Meaning,Research in the Sociology of Organization, Vol.35, pp.135-153.
- Blum,M.L. & Naylor,J.C. (1968) ,Industrial Psychology : Its Theoretical and Social Foundation,New York : Happer and Raw Publisher.
- Brendon , D. B., Rodger ,W. G. (1986) ,Apply a Causal Analysis Framework to the Mobley Hooner and Hollingsworth Turnover Model: A Useful Reexamination, Journal of Management, p.12.
- Bruce,W.M.(1990),Problem Employee Management,Westport,CT : Quorum Books.
- Buchaman, B. III. (1974a), Government Manager,Bussiness Executive and Organizational Commitment,Public Administration Review, Vol.34 , pp.339-347.
- Buchaman,II. B.(1974b), Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organization , Administrative Science Quarterly,Vol.19,pp. 533-546.
- Burke,Sue. (1995) ,If it Troubles an Employee,it Troubles the Workplace,Bussiness Journal Serving Greater Milwaukee, Vol.12, No.17, pp.40-41.
- Campbell,J.P.,Dunnette,M.D.,Lawler,E.E. & Weick,K.E. (1970) ,Managerial

Behavior, Performance and Effectiveness, New York : McGraw-Hill.

Caplan, R. D. & Jones, K.W. (1975) , Effects of Load, Role Ambiguity and Type a Personality on Anxiety, Depression and Heart Rate, Journal of Applied Psychology, Vol.60, No.6, pp.713-719.

Carlisle, H.M. (1976) , Management Concepts and Situation, Chicago Science Research Associated Inc., p.286.

Cascio, W.F. (1991) , Applied Psychology in Personnel Management, Prentice-Hall International Editions.

Challenger, B.R. (1988) , The Need for Employee Assistance Programs, In F.Dickman, B.R.Challenger, W.G.Emener and W.S.Hutchison (eds.) , Employee Assistance Programs : A Basic Text, pp.5-9, Springfield, Illinois Charles C. Thomas.

Chapple, E.D. & Sayles, L.R. (1961) , The Measure of Management, N.Y. : Ronald Press.

Cohen, Gary, S.Gard, Lawrence, H.Heffernan & William, R. (1998) , Employee Assistance Programs : A Preventive, Cost-Effective Benefit, Journal of Health Care Finance, Vol.24, No.3, pp.45-53.

Cotton, Jeffrey M. Tuttle (1986) , Employee Turnover : A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, Academy of Management Review, Vol.11, No.1, pp.55-70.

Dalton, D. R., Todor , W. D. & Krackhardt (1982), Turnover Overstated: The Functional Taxonomy, Academy of Management Review , Vol.7, pp.117-123.

Decotiis, T.A. & Summers, T.P. (1987) , A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment, Human

- Relations, Vol.40, No.7, pp.445-470.
- Dessler, G. (1976) ,Organizational and Management : A Contingency Approach, Englewood Geiffs, N. Y., Prentice-Hall, pp.63-69.
- Dessler, G. (1991) ,Employee Services Benefits, Personnel/Human Management ,Fifth Edition.
- Emery, F.E. & Trist, E. (1965) ,The Casual Texture of Organizational Environments, Human Relations, 18, pp.21-31.
- Etzioni, A. (1961) ,Modern Organizations, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Farrell, D. & Rusbult, C.E. (1981) ,Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover : The Impact of Reward, Cost, Alternatives and Invesrment, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.28, pp.120-126.
- Fennell, M.L. (1984) ,Synergy, Influence and Information in Adoption of Adminisrrative Innovations, Academy of Management Journal, Vol.27, No.1, pp.113-129.
- Ferris, K.R. & Aranya, N.A. (1983) ,Comparison of Two Organizational Commitment Scales, Personnel Psychology, Vol.36, pp.87-99.
- Field, R.H.G. & Abelson, M.A. (1982) ,Climate : A Reconceptualization and Proposed Model, Human Relations, Vol.35, pp.181-201.
- Fishman (1999) ,EAPs Can Provide a Lifeline to Troubled Workers, Inside Tucson Bussiness, Vol.9, N0.29, p.28.
- Fishman (1999) ,EAPs Give Troubled Employees a Helping Hand, Denver Bussiness Journal, Vol.51, N0.8, p.37.
- Fleishman, E.A. (1953) ,Leadership, Climate, Human Relations Training and

- Supervisory Behavior,Personnel Psychology,Vol.6,pp.205-222.
- Fred Dickman,B.Robert Challenger,William G.Emener,William S.Hutchison,JR.
(1988) ,Employee Assistance Programs-A Basic Text,Charles C.Thomas.
- Friedlander,F. & Greenberg,S. (1971) ,Effect of Job Attitudes,Training and Organizational Climate on Performance of the Hardcore Unemployed,Journal of Applied Psychology,Vol.55,pp.287-295.
- Gary Dessler (1994) ,Human Resource Management,Englewood : Prentice Hall International Inc.
- George,J. & Bishop,L. (1971) ,Relationship of Organizational Structure and Teacher Personality Characteristics to Organizational Climate, Administrative Science Quarterly, Vol.16.
- Gerhart,Barry. (1987) ,Voluntary Turnover and Alternative Job Opportunities , Journal of Applied Psychology , Vol.75, pp.467-476.
- Glick,W.H. (1985) ,Conceptualizing, Measuring Organizational and Psychological Climate : Pitfalls IN Multilevel Research , Academy of Management Review , Vol.10, pp.601-616.
- Gloria Cunningham (1994) , Effective Employee Assistance Programs-A Guide for EAP Counselors and Managers , New Delhi : International Education and Professional Publisher.
- Googins Braden & Godfrey Joline (1987) ,Occupational Social Work New Jersey : Prevince-Hall Inc.
- Griffiths (1995) ,Culture Strategies and New Modes of Urban Intervention,Vol.12, No.4,pp.253-265.
- Grusky,D.(1966),Career Mobility and Organizational Commitment, Administrative

- Science Quarterly, Vol.10, pp.488-503.
- Guion,R.M. (1973) ,A Note on Climate,Organizational Behavior and Human Performance,Vol.9, pp.120-125.
- Hall,D.T.& Schneider,B. (1972) ,Correlates of Organizational Identification as a Function Go Career and Pattern Organizational Type,Administrative Science Quarterly,Vol.17, pp.340-350.
- Hall,D.T.,Schneider,B. & Nygren,H.T. (1970) ,Personal Factor in Organization Identification,Administrative Science Quarterly,Vol.15, pp.179-189.
- Halpin,A.W. & Croft,D.B. (1962) ,The Organizational Climate of School,Chicago : Midwest Administration Center,The University of Chicago.
- Hellriegel,D. & Slocum,J.W. (1974) ,Organizational Climate : Measures,Research and Contingencies, Academy of Management Journal ,Vol.17, pp.255-280.
- Hinshaw,A.S.,Smeltzer,C.H. & Atwood,J.R.(1987),Innovative Retention Strategies for Nursing Staff,Journal of Nursing Administration, Vol.17, No.6, pp.8-16.
- Hoy,W.K. & Miskel,C.C. (1982) ,Educational Administration : Theory Research and Practice, (2nd ed) ,N.Y. : Rondon House.
- Hrebiniak,L.G. & Alutto,J.A. (1972) ,Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.17, No.4, pp.555-573.
- Igharia,M. & Greenhaus,J.H. (1992) ,Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions : A Structure Equation Model,Personnel Management,Vol.35, No.2, pp.34-49.
- Jackofsky,E.F. (1984) ,Turnover and Job Performance : An Intrgrateal Process model,Academy of Management Review ,Vol.9,No.1, pp.74-83.

- James,L.R. (1982) ,Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement,Journal of Applied Psychology , Vol.67, No.2, pp.219-229.
- James,L.R. & Jones,A.P. (1974) ,Organizational Climate : A Review of Theory and Research,Psychological Bulletin,Vol.81, pp.1096-1112.
- Jeffery,K.S.,Charles,M.F. & Rajan,V. (1989) ,Exploring Salesperson Turnover : A Causal Model,Journal of Bussiness Research,Vol.18, p.307.
- John,L.C.,Jeffery,M.T. (1986) ,Employee Turnover : A Meta Analysis and Review with Implications for Research,Academy of Management Review ,Vol.11, No.1.
- Joyce,W.F. & Slocum,J.W. (1984) ,Collective Climate : Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations,Academy of Management Journal , Vol.27, pp.721-742.
- Jucius,M.J. (1976) ,Personnel Management,8th ed.,Illinois : Richard D.Irwin.
- Kaczka,E. & Kirk,R. (1968) ,Managerial Climate,Work Groups and Organizational Performance,Administrative Science Quarterly,Vol.12, pp.252-271.
- Kantor,R.M. (1968) ,Commitment and Social Organization,American Sociological Review,Vol.33, pp.499-517.
- Katz,D. & Kahn,R.L. (1966) ,The Social Psychology of Organization,N.Y. : John Willey & Sons Inc.
- Kawakubo,M.K. (1987) ,Perception of Authority,Control and Commitment in Japanese Organizations,Dissertation Abstracts International,Vol.49,p.152.
- Kidron,A. (1978) ,Work Values and Organizational Commitment, Academy of Management Journal,Vol.21, pp.239-247.
- Knezevich,S.J. (1975) , Administration of Public Education , Harper & Row, p.455,New York.

- Kraut,A.I. (1975) ,Predicting Turnover of Employees from Measured Job Attitudes, Organizational Behavior and Human Performance ,Vol.13, pp.233-243.
- Kushman,J.W. (1992) ,The Organizational Dynamics of Teacher Workplace Commitment : A Study of Urban Elementary and Middle Schools,Educational Administration Quarterly, Vol.28, pp.5-42.
- Lansdale,R.C. (1964) ,Maintaining the Organization in Dynamic Equilibrium,in Griffiths,D.E. (Ed) ,Behavior Science and Educational Administration, 63th, Yearbook of NSSE,PartII, Chicago : University of Chicago Press.
- Lewin,K.(1936),The Principle of Topological Psychology,New York : McGraw-Hill Co, p.12.
- Lewin,K.,Lippit,R. & White,R.K. (1939) ,Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates , Journal of Social Psychology,Vol.10, pp.271-299.
- Lewis,J.A. & Lewis,M.D. (1983) ,Community Counselling : A Human Services Approach (2nd ed.) ,New York : Wiley & Sons.
- Lewis,J.A. & Lewis,M.D. (1986) ,Counselling Programs for Employee in the Work Place,Monterey,CA : Brooks/Cole.
- Lindsay,G.E. & Petrick,J.A. (1992) ,Work Morale in the 1990 's,Sam Advanced Management Journal,Vol.57,No.3, pp.43-48.
- Litwin, G.G. & Stringer,R.A. (1968) , Motivation and Organizational Climate , Boston:Harvard University Press.
- March,J.G. & Simon,H.A. (1958) ,Organization,New York : Wiley.
- Marsh,R.M. & Mannari,H. (1977) ,Organizational Commitment and Turnover : A Predictive Study,Administrative Science Quarterly,Vol.22, pp.57-75.

- Masi,S.& Friedland,S. (1988) ,EAP Action & Options,Personnel Journal , June, pp.61-67.
- Masi,D.A. (1992) ,The AMA Handbook for Developing Employee Assistance and Counseling Programs,New York : AMA COM Books.
- Mcgregor,D.M. (1960) ,The Human Side of Enterprise,New York : McGraw-Hill.
- Meyer,J.P.& Allen,N.J. (1991) ,A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment , Human Resource Management Review, Vol.1, pp.61-98.
- Michaels,C.E.& Spector,P.E. (1982) ,Causes of Employee Turnover : A Test of the Mobley,Griffeth,Hand & Meglino Model , Journal of Applied Psychology, Vol.67,No.1, pp.53-59.
- Miller,H.E.& Katerberg,R. (1979) ,Evaluation of the Mobley,Horner and Hollingsworth Model of Employee Turnover , Journal of Applied Psychology, Vol.64,No.5,pp.509-517.
- Mitchell,T.R. (1979) ,Organizational Behavior , Annual Review of Psychology, Vol.30, pp.243-281.
- Mobley,W.H. (1977) ,Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover,Journal of Applied Psychology,Vol.62,No. 2, pp.237-240.
- Mobley,W.H.,Horner,S.O.& Hollingsworth,A.T. (1978) ,An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover , Journal of Applied Psychology,Vol. 63, No.4, pp.408-414.
- Mobley,W.H.,Griffeth,R.W.,Hand,H.H. & Meglino,B.M. (1979) ,Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process ,Psychological

- Bulletin ,Vol.86, No.3, pp.493-522.
- Mobley,W.H. (1982) ,Employee Turnover : Causes,Consequences and Control, MA : Addison-Wesley Publishing Company.
- Morris,J.H. & Sherman,J.D. (1981) ,Generalizability of an Organizational Commitment Model, Academy of Management Journal, Vol.24, No.3, pp.512-526.
- Morrow,P.C. (1983) ,Concept Redundancy in Organizational Research : The Case of Work Commitment,Academy of Management Review,Vol.8, pp.486-500.
- Mowday,R.T.,Steers,R.M. & Porter,L.M.(1979),The Measurement of Commitment , Journal of Vocational Behavior, Vol.14, pp.224-247.
- Mowday,R.T.,Porter,L.W. & Steers,R.M. (1982) ,Employee Organization Linkages : The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover, New York : Academic Press.
- Newman,J.E. (1974) ,Predicting Absenteeism and Turnover : A Field Comparison of Fishbein ' s Mold and Traditional Job Attitude Measures,Journal of Applied Psychology, Vol.59, pp.610-615.
- Nicolova Rossitsa. (2000) ,EAPs Grow as Employers Find Plans to Benefit Company too , Kansas City Bussiness Journal ,Vol.18, No.31, pp.17-18.
- Nunnally,J.C. (1967) ,Psychometric Theory,N.Y. : McGraw-Hill,Inc., p.226.
- O' Reilly,C. & Caldwell,D. (1979) ,Informational Influence as a Determinant of Task Characteristics and Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology,Vol. 64, pp.157-165.
- Popper,M. & Lipshitz,R. (1992) ,Ask Not What Your Country Can Do For Your : Normative Basis of Organizational Commitment,Journal of Vocational Behavior ,Vol.41, pp.1-12.

- Porter,L.W.& Smith,F.J. (1970) ,The Etiology of Organizational Commitment,
Unpublished Paper,University of California,Irvine.
- Porter,L.W.,Crampon,W.J.& Smith,F.J. (1976) ,Organizational Commitment and
Managerial Turnover : A Longitudinal Study, Organizational Behavior and
Human Performance, Vol.15, pp.87-98.
- Porter,L.W.& Steers,R.M. (1973) ,Organizational,Work and Personal Factors in
Employee Turnover Absenteeism,Psychological Bullctin ,Vol.80,No.2, pp.151-
176.
- Porter,L.W.,Steers,R.M.,Mowday,R.T.& Boulion,P.V. (1974) ,Organizational
Commitment,Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians,
Journal of Applied Psychology,Vol.59, pp.603-609.
- Price,J.L. (1977) ,The Study of Turnover,Ames : Iaowa State University Press.
- Price,J.L.& Mueller,C.W. (1981) ,A Causal Model of Turnover of Nurses,
Academy of Management Journal,Vol.24, pp.543-565.
- Pritchard,R.D.& Karasick,B.W.(1973a) ,The Effects of Organizational Climate on
Managerial Job Performance and Job Satisfication,Organizational Behavior and
Human Performance, Vol.9, pp.110-119.
- Pritchard,R.D.& Karasick,B.W.(1973b) ,The Effects of Organizational Climate on
Managerial Job Performance and Job Satisfication,Organizational Behavior and
Human Performance,Vol.6, pp.126-146.
- Randall, Donna M., (1987) ,Commitment and the Organization; The Organization
Man Revisited , Academy of Management Review,Vol.12, No.3, p.462.
- Readdy,M. (1994) ,EAP and Their Future in the UK : History Repeating Itself ?
Personnel Review,Vol.23, No.7, pp.60-78.

- Reichers,A.E. (1985) ,A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review ,Vol.10, No.3, pp.465-476.
- Reyes,P. (1990) ,Teachers and their Work Place:Commitment,Preference and Productivity,California:SAGE Publications.
- Rhodes,S.R. & Doering,M. (1983) ,An Integrated Model of Career Change, Academy of Management Review,Vol.8, No.4, pp.631-639.
- Robert,M.L. & Wortzed,L.(1979),New Life Style Determinants of Woman ' s Food Shopping Behavior,Journal of Marketing, No.9, pp.28-39.
- Robbins(1979),Organizational Behavior : Concepts,Controversies and Applications ,4th ed, Prentice-Hall Inc.
- Rothlisberger,F.J.(1941),Management and Morale ,Mass :Harvard University Press, pp.25-48.
- Rousseau,D.M. (1988) ,The Construction of Climate in Organizational Research in C.L. Cooper & I.T.Robertson (Eds) , International Review of Industrial and Organizational Psychology , New York : John Wiley & Sons.
- Rusbult,C.E. & Farrell,D. (1983) , A Longitudinal Test of the Investment Model : The Impact on Job Satisfaction,Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards,Costs,Alternatives and Investments,Journalof Applied Psychology, Vol.68, pp.429-438.
- Salancik,G.R.(1977),New Directions in Organizational Behavior,Chicago : St. Clair Press.
- Samuel,H.K.,James,L.F. & Mcore,C.E.(1985),The Human Resources Management Handbook-Principle and Practice of Employee Assistance Programs,Inc.New York : CBS Educational and Professional Publishing a Division of CBS.

- Sanchez,J.I., Korbin,W.P. & Viscarra,D.M. (1995),Corporate Support in the Aftermath of a Natural Disaster : Effects on Employee Strains,Academy of Management Journal, Vol.38, pp.504-521.
- Schneider,B. (1975) ,Organizational Climate : An Essay,Personnel Psychology , Vol.28, pp.447-479.
- Schneider,B. & Barrtlett,C.J. (1970) ,Individual Differences and Organizational Climates,II : Measurement of Organizational Climate by the Multitrait-Multirater Metrix,Personnel Psychology, Vol.23, pp.493-512.
- Schneider,B. & Hall,D.T. (1972) ,Toward Specifying The Concept of Work Climate : A Study of Roman Catholic Diocesan Priests,Journal of Applied Psychology, Vol.36, pp.19-39.
- Schneider,B. & Snyder,R.A. (1975) ,Some Relationships between Job Satisfaction And Organizational Climate,Journal of Applied Psychology,Vol.60, pp.318-328.
- Sergiovanni,T.L. & Starratt,R.J. (1983) , Supervision Human Perspectives, New York:McGraw-Hill.
- Sheldon,M.E. (1971) ,Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization,Administrative Science Quarterly ,Vol.16,No. 2, pp.110-150.
- Sherman & Bohlander (1994) ,Managing Human Resource,9th,Ohio : South Western Publishing Co.
- Silver,P.F.(1983),Educational Administration : Theoretical Perspectives on Practice and research,New York : Harper and Row.
- Sims,JR.H.P. & W.Lafollette (1975) , Assessment of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire,Personnel Psychology , Vol.28, p.20.

- Sonnenstuhl,W.J. (1988) ,Contrasting Employee Assistance,Health Promotion , Quality of Work Life Programs and Their Effects on Alcohol Abuse and Dependence,Journal of Applied Behavioral Science, Vol.24, No.4, pp.347-360.
- Staw,B.M. (1977) ,Stress Two Side of Commitment,Paper Presented at the National Meeting of the Academy of Management.
- Steers,R.M. (1977) ,Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.22, pp.46-56.
- Steers,R.M. & Porter,L.W.(1979) ,Motivation and Work Behavior,McGraw-Hill, p. 304.
- Stevens,J.M.,Beyer,J.M. & Trice,H.M. (1978) ,Assessing Personal,Role and Organizational Predictor of Managerial Commitment, Academy of Management Journal, Vol.21, No.3, pp.380-396.
- Steven,M.Hanght (1999) ,Employee Assistance Programs Past,Present & Future.
- Sudduth,A.B. (1986) ,Using Employee Assistance Programs to Contain Health Care Costs,Journal of Compensation and Benefits, Vol.1, No.5, pp.261-263.
- Szilagy,A.D. (1979) ,Keeping Employee Turnover under Control,Personnel,The Management of People at Work, pp.42-52.
- Tagiuri,R. & Litwin G.H.(1968),Organizational Climate : Exploration of a Concept , Boston:Harvard University .
- The Bureau of National Affairs (1987) ,EAP : Benefit,Problems and Prospects,A BNA Report,The Bureau of National Affairs Inc.
- Turpin,S.C. (1998) ,Employee Assistance Programs Pay Off,Warehousing Management , Vol.5, No.6, pp.46-49.
- Walsh,D. (1982) ,Employee Assistance Programs,Milbank Memorial Fund

Quarterly/Health and Society, Vol.3, p.60.

Wiener, Y. (1980), Determinants and Behavioral Consequences of Pay Satisfaction :
A Comparison of Two Models, Personnel Psychology, Vol.33, pp.741-757.

Wiener, Y. (1983) , Commitment in Organization : A Normative View, Academy of
Management Journal, Vol.7, pp.418-428.

Wiener, Y. & Vardi, Y. (1980) , Relationships between Job, Organization and Career
Commitments and Work Outcomes-An Interactive Approach, Organizational
Behavior and Human Performance, Vol.26, pp.81-96.

Wiggins, T.W. (1972) , A Comparative Investigation of Principal Behavior and
School Climates, Journal of Educational Research, Vol.66, pp.103-105.

Williams, L.J. & Hazer, J.T. (1986) , Antecedents and Consequences of Satisfaction
and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable
Structural Equation Methods, Journal of Applied Psychology, Vol.71, No.2, pp.
219-231.

二、中文部分

丁虹(民 76)，企業文化與組織承諾之關係研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。

尹衍樑(民 77)，組織變革策略對組織承諾之影響研究—以潤泰工業股份有限公司電腦化為例，國立政治大學企業管理研究所博士論文。

方代青(民 89)，工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向間關聯性之探討—以台南市稅捐稽徵處為例，國立成功大學企業管理系碩士論文。

方隆彰(民 80)，灌溉人才資源的園丁——簡介臺灣幾家大企業的EAPs，管理雜誌，第 208 期，36-38 頁。

方隆彰(民 84)，員工協助方案如何在組織中推動與發展，收錄於救國團張老師策劃主編，員工協助方案實務手冊，台北：張老師文化出版社。

方隆彰(民 84)，員工協助方案概論，收錄於救國團張老師策劃主編，員工協助方案實務手冊，台北：張老師文化出版社。

方隆彰(民 84)，員工協助策略(一)——諮商及教育性服務，員工協助方案實務手冊，台北：張老師文化出版社，41-46 頁。

方隆彰(民 85)，員工協助方案—如何在組織中推動與發展，勞工行政，第 94 期，10-14 頁。

王子啟(民 89)，影響非營利組織志願工作者工作士氣之研究—以基金會為例，雲林科技大學企業管理技術研究所碩士論文。

王方(民 87)，員工協助方案的基本概念，八十七年度員工協助方案分區研討會資料，台北：救國團。

王美雀(民 81)，組織氣候、工作滿足與離職傾向關係之研究—X 公司服務站人員為例，大甲工學院專業經營研究所碩士論文。

- 王蘭(民 88)，醫院員工領導型態、工作滿意度、組織承諾及離職傾向之研究，高雄醫學院公共衛生學研究所碩士論立。
- 白崇亮(民 75)，組織承諾研究：理論與實證，管理評論，30-51 頁。
- 石泐(民 84)，社會福利機構工作人員工作態度之研究—以老人福利機構為對象，政治大學社會學研究所碩士論立。
- 石樸(民 80)，企業界員工工作滿足、工作投入與離職意願之研究，政治大學企研所碩士論立。
- 任金鏞(民 85)，組織文化、組織氣候及員工放能：一項微觀的探討，國立臺灣大學商學研究所博士論立。
- 朱承平(民 84)，現代管理趨勢，收錄於救國團張老師編著，員工協助方案實務手冊，台北：張老師文化出版社。
- 朱承平(民 85)，員工協助方案對事業單位生產力之效益分析，救國團張老師編著，八十五年度南區「員工協助方案」實務研討會資料，行政院勞工委員會。
- 朱承平(民 85)，淺談員工協助方案，人才資源發展月刊，5-7 頁。
- 何永福與楊國安(民 85)，人才資源策略管理，台北：三民書局。
- 余安邦(民 69)，企業組織中員工離職行為之研究，台灣大學心理研究所碩士論立。
- 余杏容(民 66)，離職相關因素之探討，思與言，第 15 卷，第 2 期。
- 余德成(民 81)，員工離職意願之研究—以楠梓加工出口區女性員工為例，國立中山大學企研所碩士論立。
- 吳忠吉(民 72)，高雄加工出口區離職率之研究：1972 至 1978 的實證分析，經濟論叢刊，第 11 輯，台大經研所。

- 吳蕙益與林清河（民 89），企業研究方法，台北：華泰，364 頁。
- 吳秉恩（民 75），組織行為學，台北：華泰文化出版公司，147 頁。
- 吳明隆（民 89），SPSS 統計應用實務，台北：華泰文化出版公司。
- 吳容輝（民 91），高階領導者更迭下員工認知及領導型態與組織承諾、士氣關聯性之研究—以某地方政府為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 宋清華（民 82），女性員工離職意願之研究—以高雄市金融業為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 岑美鈴（民 91），企業人才資源管理策略之分析—以通聯先進系統公司為例，國立政治大學勞工研究所碩士論文。
- 李玉竹（民 84），學校機關組織氣候、教師工作滿足感與組織承諾之相關研究—以台北市某私立高級中學為例，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 李鍾桂（民 84），李序，救國團張老師編著，員工協助方案實務手冊，台北：張老師文化出版社。
- 李世彬（民 86），勞工福利與勞工工作意願關聯性之研究，國立台灣大學社會學系碩士論文。
- 唐崇儒（民 86），國民小學教師專業成長、組織承諾與組織效能之關係研究，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 林正誼（民 67），基層幹部領導作風對士氣之影響，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 林孜孜（民 85），領導風格對組織承諾之影響—以組織氣候及工作外控為中介變項，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。

- 林葦億(民 80)，人性化管理的默默耕耘者--員工協助方案的起源與主張，管理雜誌，第 208 期，27-29 頁。
- 林葦億(民 80)，勞資雙方受益-員工協助方案實務的模式，管理雜誌，第 208 期，30-35 頁。
- 林葦億(民 81)，EAPs 霸勢凌人--員工協助方案在歐洲的發展，管理雜誌，第 212 期，30-33 頁。
- 林靜如(民 79)，國民小學教師工作經驗、外控信念與組織承諾關係之研究，國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 林營松(民 82)，組織承諾及其影響因素對組織後果之研究-以楠梓加工區員工為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 林聯章(民 71)，工廠員工適應問題與服務措施之研究-工業社會工作發展之探討，東海大學社會學研究所社會工作組碩士論文。
- 林鑫琪(民 83)，文化中心主任領導型態與成員組織承諾之關係，社會教育學刊，第 23 期，215-233 頁。
- 邵小娟(民 88)，旅館業、旅行業及航空業員工社會化與離職傾向關係之比較研究，文化大學觀光事業研究所碩士論文。
- 邵宜君(民 91)，企業領導者更迭下的員工協助策略研究-以金融服務業為例，朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 邱弘(民 78)，購併前後企業文化差異對購併後員工組織承諾之研究-以子儀電子購併迅達資訊為例，文化大學企業管理研究所碩士論文。
- 邱奕宏(民 81)，企業員工薪資滿足感與離職意願之相關性研究-以新竹科學園區資訊相關企業為例，文化大學勞研所碩士論文。
- 邱晨謙(民 82)，領導型態、部屬人格特質與員工組織承諾相關之研究，中國

- 立化大學企業管理研究所論文。
- 邱瑞深(民 83)，領導行為、工作士氣與工作績效之關係研究，立化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 邱馨儀(民 85)，國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究，台北市立師院初等教育研究所碩士論文。
- 邱台生(民 91)，組織氣候與工作投入關係之研究-以某醫學中心暨委託經營管理醫院為例，台北醫學院護理學研究所碩士論文。
- 施博文(民 80)，領導型態、組織氣候與工作滿足感及工作績效之關係：以彰化農日水利會為例，東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 柯惠玲(民 78)，工作滿足、工作績效與離職傾向之關係研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 韋美西(民 91)，員工協助方案與員工離職率之關係探討，國立中央大學人才資源管理研究所碩士論文。
- 唐大鈞(民 90)，工作價值觀與工作特性影響我國公職人員工作投入與離職傾向的探討，國立中山大學人才資源管理研究所碩士論文。
- 孫景棠(民 90)，台灣企業推行員工協助方案對員工態度與組織績效之影響，國立中山大學人才資源管理研究所碩士論文。
- 涂善德(民 86)，高職教師工作價值觀、組織承諾與教學效能關係之研究，國立政治大學教育研究所博士論文。
- 秦夢(民 77)，教育行政理論與應用，台北：五南圖書出版公司。
- 翁啟禎(民 90)，加工出口區日系廠商員工對薪資制度與組織承諾之關係研究，國立中山大學人才資源管理研究所碩士論文。
- 高建元(民 83)，護理人員之排班研究，國立台灣工業技術學院碩士論文。

- 張品芬(民 84)，高雄地區國民小學教師組織文化知覺、學校環境特性與教師組織承諾程度關係之研究，國立台南師範學院初等教育研究所碩士論文。
- 張添洲(民 85)，員工協助方案-勞資雙贏有效策略，人才資源發展月刊，9-11 頁。
- 張惠蓉(民 89)，高雄地區公營廣播電台從業人員離職傾向及離職行為因素之研究，國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。
- 張瑞春(民 87)，組織變革中組織氣候對工作投入、組織承諾及工作滿足影響之研究-以中國石油公司高雄營業處為例，國立中山大學人才資源管理研究所碩士論文。
- 張瑛玲(民 78)，證券從業人員工作滿足之研究，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 張鈿富(民 79)，組織氣候與組織文化的涵義及其研究方法，教育研究，第 15 期，35-44 頁。
- 張潤書(民 77)，行政學，台北：三民書局。
- 張瓊云(民 89)，托兒所所長領導型式、托兒所組織氣候、保育人員組織承諾與服務機構組織績效關係之研究-以台北市為例，文化大學兒童福利研究所碩士論文。
- 曹萃初(民 73)，我國企業界技術專業之人員離職意願之探討，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 莊財安(民 80)，謹慎處理員工問題，管理雜誌，第 204 期。
- 莊榮霖(民 82)，國中教職員工工作滿足與組織承諾之研究-高雄市地區市立國中調查分析，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 許士軍(民 61)，有關黎艾二氏「組織氣候」尺度在我國企業機構之連貫性之

- 探討，國立政治大學學報，第 26 期，103-138 頁。
- 許士軍（民 79），管理學，台北：東華書局。
- 許南雄（民 83），行政學術語詮釋，台北：商鼎文化出版社。
- 陳立祥（民 87），國民小學教師組織承諾與學校衝突處理意向之研究，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 陳至頌（民 81），組織氣候與自動離職率間關聯性之研究，東吳大學管研所碩士論文。
- 陳吳政（民 90），組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究-以嘉南地區銀行為例，國立成功大學企業管理系碩士論文。
- 陳姿伶（民 79），台北市兒童福利機構工作人員離職意願及其相關因素之研究，文化大學兒福所碩士論文。
- 陳姿妤（民 86），員工教育訓練成效之研究-以本國銀行為例，國立中興大學碩士論文。
- 陳思潔（民 89），員工協助方案與員工問題之關聯性研究，靜宜大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳桂芬（民 85），員工協助方案--以中國石油為例，勞工行政，第 94 期，15-23 頁。
- 陳紹平（民 84），員工協助需求-從企業內組織行為分析，勞工行政，第 94 期，8-9 頁。
- 陳嘉尚（民 74），人格特質、成長需求、角色壓力與工作滿足、離職意願相關研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳嫻如（民 90），運用個案管理服務程序建構「員工協助方案協助流程」之研究，國立台北大學社會工作學系碩士論文。

- 陸鵬程(民 70)，大台北地區加油站員工工作滿足及組織承諾之研究，政治大學企業管理研究所碩士論立。
- 勞委會(民 84)，員工協助方案手冊，台北：行政院勞工委員會。
- 勞委會(民 86)，勞工福利措施宣傳手冊，台北：行政院勞工委員會福利處編印。
- 勞委會(民 87)，員工協助方案工作手冊，台北：行政院勞工委員會。
- 曾淑如(民 83)，企業中員工諮商輔導制度與員工工作績效關係之研究，國立中央大學研究所碩士論立。
- 曾鈺琦(民 88)，購併企業之人才資源管理措施滿意度與組織氣候之關係，中央大學企業管理研究所碩士論立。
- 黃秉德(民 81)，促進企業實施員工輔導之策略性探討，因應國際化與國家建設之勞工福利與企業發展研討會論立集。
- 黃英忠(民 79)，現代人才資源管理，台北：東華。
- 黃英忠(民 82)，現代人才資源管理，台北：華泰。
- 黃英忠(民 86)，人才資源管理，台北：三民書局股份有限公司。
- 黃英忠、趙必孝(民 80)，產品中知覺之工作比較在離職模式中的因果關係研究，管理評論。
- 黃國隆(民 75)，中學教師的組織承諾與專業承諾，國立政治大學學報，第 53 期，55-83 頁。
- 黃淑純(民 79)，台灣北區青年勞工工作特性知覺、工作需求與工作適應、生活適應關係之研究，東吳大學社會學研究所社會工作組碩士論立。
- 黃開義(民 73)，工作特性、個人特質、領導型態、工作滿足與組織承諾之探討對離職意願之影響，中原大學機械工程所碩士論立。
- 黃緯莉(民 83)，醫院員工組織承諾、工作滿足、工作投入與士氣之研究—以

- 國立台北護專附設醫院例，淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 黃曬麗，李茂興合譯（民 79），組織行為：管理心理學理論與實務，台北：揚智。
- 楊啟良（民 71），個人特質、組織氣候與組織承諾之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 葉和昇（民 84），組織氣候、技術進步與組織承諾關係之研究-以半導體產業為例，國立中山大學人才資源管理研究所碩士論文。
- 詹婷姬（民 83），國民小學教師工作環境知覺與組織承諾關係之研究，國立台北師範學院初等教育研究所碩士論文。
- 廖思先（民 87），轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係-以台灣公立美術館為例，國立中山大學人才資源管理研究所論文。
- 劉春榮（民 82），國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究，國立政治大學教育研究所博士論文。
- 劉興漢（民 74），領導的理論及其在教育行政上的運用，教育行政比較研究，388-409 頁。
- 劉燦樑（民 74），工廠輔導——一門新興的企業兵種，管理雜誌，第 131 期，142-145 頁。
- 劉鑫（民 90），組織變革下員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性-以工業技術研究院為例，國立交通大學管理科學學程碩士論文。
- 樊景立（民 67），紡織廠女性員工離職行為之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 滕青芬（民 76），台灣省縣市社工員離職行為和離職傾向關係之研究，東海大學社會學研究所碩士論文。

- 蔣景清(民 91)，組織氣候、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以 C 工廠為例，國立中山大學人才資源管理研究所碩士論文。
- 蔡元豪(民 81)，主管之創造力、領導型態、組織氣候和員工創造力關係之探討—個案研究(以 R & D 部門為例)，中國文化大學企業管理研究所碩士論文。
- 蔡立皇(民 87)，「員工協助方案」對員工『工作滿意度』與『組織承諾』之影響，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 蔡永銘(民 83)，推動員工協助-解決員工問題，勞工行政，第 76 期，17-25 頁。
- 蔡永銘(民 84)，員工協助策略(二)醫療、休閒福利及其他服務，收錄於救國團張老師編著，員工協助方案實務手冊，台北：張老師文化出版社。
- 蔡志明(民 88)，員工協助方案與輪班員工適應性之關係研究，靜宜大學企業管理研究所碩士論文。
- 蔡明湫(民 86)，外籍勞工適應管理之研究—以『員工協助方案』為例，國立政治大學勞工研究所碩士論文。
- 蔡培村(民 74)，國民中小學校長的領導特質、權力基礎、學校組織結構及組織氣候與教師工作滿足關係之比較研究，國立政治大學教育研究所博士論文。
- 蔡崑源(民 89)，華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與留職意願之研究，國立中山大學人才資源管理研究所碩士論文，60 頁。
- 蔡進雄(民 82)，國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 蔡寬信(民 82)，國民小學學校組織氣候、教師工作外控與教師組織承諾關係之研究，國立政治大學教育研究所碩士論文。

鄭立俊(民 84)，工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向關係之研究-以台北市民營公車駕駛員為例，立化大學勞工研究所碩士論文。

謝鴻鈞(民 85)，工業社會工作實務，台北：桂冠圖書公司。

鍾立蘭(民 89)，合併對組織氣候、組織承諾之影響-以某會計師事務所合併案為例，國立中央大學人才資源管理研究所碩士論文。

藍建國(民 88)，組織氣候與自願離職傾向關係之研究-以台北市戶政機關為例，國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文。

羅啟峰(民 84)，壽險業務員訓練方式與組織績效之關係研究，淡江大學管科研究所博士論文，31 頁。

羅業勤(民 85)，員工協助方案的實施與放應，台北：中華人才資源管理協會。

羅萱(民 84)，某醫學中心專任主治醫師之薪資滿足感、離職傾向與其影響因素，國立台灣大學公共衛生學研究所碩士論文。

蘇景輝(民 75)，工業社會工作，台北：桂冠出版社。

蘭孝芬(民 81)，台灣省某衛生局之組織氣候及員工工作滿意度調查，中國醫藥學院醫務管理研究所碩士論文。

敬愛的企業先進：

您好！本份問卷的目的，主要在探討員工協助方案、組織氣候、工作士氣、組織承諾與離職傾向之相互關係，研究之結果將提供學術研究及未來企業經營之參考。本份問卷採不記名方式，您所填答的選項無關對錯，而您所提供的資料絕對保密，敬請安心作答。

感謝您在工作繁忙之餘，能撥冗填答本問卷，佔用您寶貴的時間，致表歉意。您的意見彌足珍貴，請您依個人的實際感受及看法來填寫，並懇請不要遺漏任何題目。您的協助將使本研究得以順利進行，再次感謝您的支持與協助。若對問卷內容有任何疑問，請與我們聯絡。謝謝！

敬祝

事業順利
身體健康

南華大學管理研究所
指導教授：陳孟修 博士
研究生：陳宗賢

聯絡電話：06-2718672，0918981006

敬上

中華民國九十一年十一月

【名詞定義】

員工協助方案(EAPs)：係指一項由公司所支持的協助員工之服務性方案，其目的在透過系統性發現員工問題之方式，來協助員工解決其本身生活、工作與健康上的問題，諸如：工作適應、情緒困擾、財稅、法律.....等。

【問卷說明】

1. 本問卷分為七個部份，除第一部份為實施程度外，其餘部份請依您實際感受的情形，感受程度由非常不同意到非常同意；並將符合您看法的答案在每題的中打✓。
2. 由於時間非常緊迫，信中已附上中郵信封，請您務必於收到7日內將本問卷寄回或轉交委託人。
3. 本問卷請人資(人事)經理轉給所屬員工填寫，在此由衷感謝您的支持與填答。

【第一部份】員工協助方案

	已執行					未執行	序號
	實施程度						
	非常低	低	中等	高	非常高		
1.本公司提供員工各項宗教活動與設施。.....	<input type="checkbox"/>	1					
2.本公司提供員工口味豐富的飲食。.....	<input type="checkbox"/>	2					
3.本公司提供員工旅遊、競賽、慶生等各項活動。.....	<input type="checkbox"/>	3					
4.本公司提供員工舒適的宿舍或居住空間。.....	<input type="checkbox"/>	4					
5.本公司提供員工家中年長者的看護服務。.....	<input type="checkbox"/>	5					
6.本公司提供員工家中年幼者的看護服務。.....	<input type="checkbox"/>	6					
7.本公司提供員工相關法規與工作規則的講習。.....	<input type="checkbox"/>	7					
8.本公司提供員工有關生活與衛生方面的訓練。.....	<input type="checkbox"/>	8					
9.本公司提供員工個人成長與人際互動的訓練。.....	<input type="checkbox"/>	9					
10.本公司提供員工壓力紓解與溝通的訓練。.....	<input type="checkbox"/>	10					
11.本公司提供員工疾病醫療方面的協助。.....	<input type="checkbox"/>	11					
12.本公司建立員工間互助小團體間的支持性措施。.....	<input type="checkbox"/>	12					
13.本公司提供勞工個人心理諮商方面的協助。.....	<input type="checkbox"/>	13					
14.本公司提供勞工有關酗酒，藥癮戒除之協助。.....	<input type="checkbox"/>	14					
15.本公司提供勞工如壓力詭譎等的諮商。.....	<input type="checkbox"/>	15					
16.本公司提供員工定期團體溝通說明會。.....	<input type="checkbox"/>	16					
17.本公司提供員工有關勞資方面的諮商。.....	<input type="checkbox"/>	17					
18.本公司提供專業輔導人員。.....	<input type="checkbox"/>	18					
19.本公司提供經費於相關的輔導設施上。.....	<input type="checkbox"/>	19					
20.本公司將員工輔導列入工作規則中應冊。.....	<input type="checkbox"/>	20					
21.本公司針對輪班員工問題訂定輔導與問題處理流程。.....	<input type="checkbox"/>	21					
22.本公司建立各項輔導或協助的接案表單。.....	<input type="checkbox"/>	22					

	已 執 行					未 執 行	
	實 施 程 度						
	非 常 低	低	中 等	高	非 常 高		
23. 本公司提供管理人員與監督人員諮商輔導之訓練。.....	<input type="checkbox"/>	23					
24. 本公司與相關的社會服務機構或專業輔導機構簽約合作。.....	<input type="checkbox"/>	24					
25. 我認為推動員工協助方案的成功因素為(可複選) <input type="checkbox"/> 高階主管的支持 <input type="checkbox"/> 工會的支持與配合 <input type="checkbox"/> 設置專業人員 <input type="checkbox"/> 員工的信任 <input type="checkbox"/> 保密的承諾 <input type="checkbox"/> 經費的編列 <input type="checkbox"/> 其他：()。							
26. 本公司的員工協助方案服務人員來自(單選) <input type="checkbox"/> 專職人員 <input type="checkbox"/> 兼職人員 <input type="checkbox"/> 專職、兼職混合。							
27. 本公司有否設置員工服務中心 <input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 正籌設中							

【第二部份】組織氣候

	非 常 不 合 意	不 合 意	普 通	合 意	非 常 合 意	
1. 本公司的工作分配，皆經過明白和合理配置。.....	<input type="checkbox"/>	1				
2. 在本公司內，時常搞不清楚誰有權做某一決定。.....	<input type="checkbox"/>	2				
3. 有關本公司的政策和組織，都經過明白的解釋。.....	<input type="checkbox"/>	3				
4. 在我參與的各項工作中，有時常不知道誰是我上司。.....	<input type="checkbox"/>	4				
5. 在本公司內，並不需要個人判斷，因為幾乎每一件事都得經過上級 批准。.....	<input type="checkbox"/>	5				
6. 在本公司內，主管人員最不耐煩的是事事請示的作風；反之，只要 您認為正確的，儘可放手去做。.....	<input type="checkbox"/>	6				
7. 在本公司內的主管，主要的工作是為所屬人員訂定工作的目標，然 後日他們負起實際上的工作內容。.....	<input type="checkbox"/>	7				
8. 本公司的陞遷制度，可以使有才能的人爬到最高職位。.....	<input type="checkbox"/>	8				
9. 本公司內工作人員通常所能獲得的獎酬和鼓勵，多於指導和批 評。...	<input type="checkbox"/>	9				
10. 本公司內人員所獲獎酬多少，和他的工作表現成正比。.....	<input type="checkbox"/>	10				

- | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----|
| 11. 在本公司內，對於工作表現良好之獎勵及表彰，常嫌不夠。..... | <input type="checkbox"/> | 11 |
| 12. 主管人員常主動和你討論你在本公司內的發展前途。..... | <input type="checkbox"/> | 12 |
| 13. 在本公司內工作人員之間，雍雍至善和睦。..... | <input type="checkbox"/> | 13 |
| 14. 本公司內，大家一般都不相往來。..... | <input type="checkbox"/> | 14 |
| 15. 本公司內彼此之間的態度，是冷漠和互不關心。..... | <input type="checkbox"/> | 15 |
| 16. 在本公司內，主管人員和部屬之間的關係十分親切。..... | <input type="checkbox"/> | 16 |
| 17. 在本公司內，由於繁複的規定，瑣碎的手續，很難使得具有創造性的新觀念有被考慮的機會。..... | <input type="checkbox"/> | 17 |
| 18. 只要有好的觀念，本公司是願意試行的。..... | <input type="checkbox"/> | 18 |
| 19. 在本公司內，大家都富有創新的精神。..... | <input type="checkbox"/> | 19 |
| 20. 本公司管理階層的態度認真，單位或人員間存在著競爭和衝突可能是很健康的。..... | <input type="checkbox"/> | 20 |
| 21. 本公司鼓勵大家坦白表示自己的意見，即使和上級的意見相左也沒關係。..... | <input type="checkbox"/> | 21 |

【第三部份】工作士氣

- | | 非常
不滿意 | 不
滿意 | 普
通 | 滿
意 | 非常
滿意 | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----|
| 1. 我常請假去做其他的事。..... | <input type="checkbox"/> | 1 |
| 2. 我會為工作廢寢忘食。..... | <input type="checkbox"/> | 2 |
| 3. 在工作中我可以獲得專業成長與發展。..... | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 4. 完成一件工作我會很有成就感。..... | <input type="checkbox"/> | 4 |
| 5. 本公司同事均能主動互助合作。..... | <input type="checkbox"/> | 5 |
| 6. 外界批評公司時我會感到難過。..... | <input type="checkbox"/> | 6 |
| 7. 不管外在環境或情勢如何變遷，我仍願意追隨在本公司服務。..... | <input type="checkbox"/> | 7 |
| 8. 目前的工作對我而言，除了拿份薪水外，就沒有其他意義可說了。..... | <input type="checkbox"/> | 8 |
| 9. 若有其他適當的工作機會，我早就離開公司了。..... | <input type="checkbox"/> | 9 |
| 10. 無論本公司內部人事發生怎樣的變化，我仍願意守著自己的工作崗位，做好份內之工作。..... | <input type="checkbox"/> | 10 |

- | | | | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----|
| 11.本公司目前之制度與規定有必要在檢討改善之。..... | <input type="checkbox"/> | 11 |
| 12.我對本公司的各項重大措施與執行情形，都會時常關心注意。.... | <input type="checkbox"/> | 12 |
| 13.我通常都能尊重多數人意見。..... | <input type="checkbox"/> | 13 |
| 14.日常生活中，我對同事皆能表現和諧友善之態度。..... | <input type="checkbox"/> | 14 |
| 15.提昇工作品質，是我未來努力之方向..... | <input type="checkbox"/> | 15 |
| 16.在本公司工作使我感到生活有保障..... | <input type="checkbox"/> | 16 |
| 17.本公司舉辦之團體活動，我都願意參加..... | <input type="checkbox"/> | 17 |

【第四部份】組織承諾

- | | 非常
不
同意 | 不
同意 | 普
通 | 同
意 | 非常
同
意 | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----|
| 1.我願意付出額外的努力，以協助本公司獲得成功。..... | <input type="checkbox"/> | 1 |
| 2.我對我的朋友說：我服務的公司是一個值得要放勞的好公司。..... | <input type="checkbox"/> | 2 |
| 3.我對本公司幾乎沒有什麼忠誠度可言。..... | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 4.為了繼續留在本公司做事，本部門指派給我的任何工作，我都願意
接受。..... | <input type="checkbox"/> | 4 |
| 5.我發現，我個人所重視的和本公司所重視的非常相似。..... | <input type="checkbox"/> | 5 |
| 6.我對別人提起自己是本公司的一員時，我會覺得很自傲。..... | <input type="checkbox"/> | 6 |
| 7.在本公司做事，使我能充分發揮自己能力。..... | <input type="checkbox"/> | 7 |
| 8.目前的情況，只要有少許的改變，就會使我離開本公司。..... | <input type="checkbox"/> | 8 |
| 9.我很慶幸當年找工作時，能選擇到本公司，而非其他可供我選擇的
公司。..... | <input type="checkbox"/> | 9 |
| 10.繼續待在這個公司，不會有什麼好處。..... | <input type="checkbox"/> | 10 |
| 11.我經常難以同意本公司中一些與員工有關的重要政策。..... | <input type="checkbox"/> | 11 |
| 12.我十分關心本公司的未來。..... | <input type="checkbox"/> | 12 |
| 13.對我來說，本公司可能是我可能服務的所有公司中，最好的一個。..... | <input type="checkbox"/> | 13 |
| 14.我法定在本公司做事，顯然是件錯誤的事。..... | <input type="checkbox"/> | 14 |

【第五部份】離職傾向

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1.我曾經考慮辭職.....	<input type="checkbox"/> 1				
2.我曾經打算尋找其他工作.....	<input type="checkbox"/> 2				
3.我辭職的計畫已在進行中.....	<input type="checkbox"/> 3				
4.我在一年內會尋找其他工作.....	<input type="checkbox"/> 4				
5.我在一年內會辭職.....	<input type="checkbox"/> 5				

【第六部份】個人基本資料

請您將適當的答案在每題的中打✓

1. 您的性別： (1)男 (2)女
2. 您的年齡： (1) 30歲以下 (2)31-40歲 (3)41-50歲 (4) 51歲以上
3. 現職年資： (1)5年以內 (2)6-10年 (3)11-20年 (4)21年以上
4. 現任職務： (1)管理人員 (2)非管理人員
5. 最高學歷： (1)高中(職)以下 (2)專科 (3)大學 (4)研究所以上
6. 婚姻狀況： (1)已婚 (2)未婚 (3)其他
7. 目前工作月薪 (1)25000 以下 (2)25001-35000 元 (3)35001-45000 元 (4)45001~55000 元 (5)55001 元以上

【第七部份】企業基本資料

請您將適當的答案在每題的中打✓

1. 公司員工人數 (1)1000 人以下 (2)1001-3000 人 (3)3001-5000 人 (4)5001~7000 人 (5)7001 人以上
2. 公司成立歷史 (1)10 年以下 (2)11-20 年 (3)21-30 年 (4)31~40 年 (5)41 年以上

3. 公司行業別 (1) 水泥業 (2) 食品業 (3) 塑膠業 (4) 紡織纖維業 (5) 機電業 (6) 電線電纜業 (7) 化學工業 (8) 玻璃陶瓷業 (9) 造紙業 (10) 鋁鐵業 (11) 橡膠業 (12) 汽車業 (13) 資訊電子業 (14) 營建業 (15) 運輸業 (16) 觀光業 (17) 金融保險業 (18) 百貨業 (19) 其他行業

本問卷填答到此結束，對於您的熱心協助，深表謝意，麻煩您檢查一下，您的意見非常寶貴，請不要漏答任何一題。敬祝事事順利、身體健康。

個人簡歷

1. 姓名：陳宗賢
2. E-mail：q1255625@ms23.hinet.net
3. 學歷：國立成功大學企業管理研究所碩士學分班（結業）
國立空中大學商學系（畢業）
國立屏東科技大學園藝科（三專）（畢業）
4. 經歷：（1）省立台南商口琴老師
（2）中華日報大傳聯誼會顧問（第一屆）
（3）救國團工青三隊研究發展組組長
5. 證照：（1）勞工安全管理師受訓合格。
（2）勞工衛生管理師受訓合格。
（3）勞委會安全衛生管理員乙級技術士證。
（4）勞委會企業內部訓練講師初級受訓合格。
6. 特殊獎項：（1）91年勞委會全國勞工績優志工。
（2）台南市90年模範勞工。
（3）救國團青年服務獎章。
7. 現職：（1）統一企業股份有限公司。
（2）台南市政府志工隊委員。