

南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE IN MANAGEMENT SCIENCES

NAN HUA UNIVERSITY

內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係
之研究—以台灣省各縣市警察局為例

THE STUDY OF THE RELATIONSHIP AMONG INTERNAL MARKETING,
WORK STRAIN, WORKING MORALE, JOB SATISFACTION, AND JOB
PERFORMANCE— TAKE AN EXAMPLE OF ALL POLICE STATIONS
IN TAIWAN

指導教授：沈進成 博士

ADVISOR : PH.D. SHEN CHING-CHENG

研究生：王銘傑

GRADUATE STUDENT : WANG MIN-JIE

中 華 民 國 九 十 三 年 六 月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係
之研究—以台灣省各縣市警察局為例

研究生：王 懿 傑

經考試合格特此證明

口試委員：李 慧 珠

沈 耀 成

鍾 燕 貞

指導教授：沈 耀 成

所 長：陳 春 烈

口試日期：中華民國 九十三年 五月 二十 日

南華大學管理科學研究所九十二學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係
之研究—以台灣省各縣市警察局為例

研究生：王銘傑

指導教授：沈進成 博士

論文摘要內容：

本研究旨在探討警察人員對於內部行銷、工作壓力、工作士氣及工作滿足之認知情形，以為降低工作壓力及提高工作績效之因應作為。本研究係採問卷調查法，以台灣省各縣市警察局警員及偵查員為研究對象，所得資料以因素分析、信度分析、描述性分析、變異數分析、相關分析及迴歸分析等方法進行分析研究；其主要發現如下：

- 1.內部行銷變項及其子構面進行描述性統計分析結果，各構面平均數全部低於中間值3；工作壓力、工作士氣、工作滿足及工作績效等四個變項及其子構面進行描述性統計分析結果，各構面平均數全部高於中間值3。
- 2.年齡、年資、工作屬性及婚姻狀況與工作績效構面達到顯著差異。
- 3.優質的內部行銷作為有助於降低基層員警的工作壓力，同時提升其工作滿足程度。
- 4.工作滿足、工作壓力及內部行銷對工作士氣有正向影響；其中工作滿足對工作士氣的影響最大，其次為內部行銷及工作壓力。
- 5.內部行銷、工作壓力、工作士氣及工作滿足對工作績效有正向影響；其中工作士氣對工作績效的影響最大，其次依序為工作滿足、工作壓力及內部行銷。
- 6.內部行銷透過工作壓力、工作士氣及工作滿足等中介變項對工作績效產生影響。

關鍵詞： 內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足、工作績效

Title of Thesis : The Study of the Relationship among Internal Marketing, Work Strain, Working Morale, Job Satisfaction, and Job Performance— Take an Example of all Police Stations in Taiwan

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

Graduate date : June 2004

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Wang Min-Jie **Advisor** : ph.D. Shen Ching-Cheng

Abstract

This study is aimed at conferring the conceptions of all policemen toward internal marketing, work strain, working morale, and job satisfaction, in which correspond to decrease work strain and increase job performance. This study adopted the methodology of questionnaire, and took policemen and detectors serve in the police stations around all the counties in Taiwan as research subjects. Its obtained data is then analyzed by factor analysis, reliability analysis, descriptive analysis, ANOVA, correlation analysis, and regression analysis; its main findings are as below:

1. The result of the variable of internal marketing and its sub-dimension by descriptive analysis is, all the mean values of each dimensions are lower than median value 3; the result of the 4 variables, work strain, working morale, job satisfaction, and job performance, with its sub-dimensions by descriptive analysis is, all the mean values are higher than median value 3.
2. Age, tenure, job category and marital status have significant difference with job performance.
3. High quality of internal marketing may be employed by means of helping to decrease work strain of the basic level policemen and meanwhile

increase the level of job satisfaction.

4. Job satisfaction, work strain and internal marketing are likely to have positive effect on working morale; among of which, job satisfaction presents the biggest effect on working moral, and secondly is on internal marketing and work strain.
5. Internal marketing, work strain, working morale, and job satisfaction are likely to have positive effect on job performance; among of which, working morale presents the biggest effect on job performance, and secondly is on job satisfaction, work strain and internal marketing.
6. Internal marketing is likely to affect job performance through work strain, working morale, and job satisfaction these confounding variables.

Keywords : Internal marketing, work strain, working morale, job satisfaction, job performance

目錄

中文摘要	-----	i
英文摘要	-----	ii
目錄	-----	iv
表目錄	-----	vi
圖目錄	-----	viii
第一章	緒論	
1.1	研究背景-----	1
1.2	研究動機-----	3
1.3	研究目的-----	3
1.4	研究範圍-----	5
1.5	研究限制-----	6
1.6	研究流程-----	7
第二章	文獻探討	
2.1	內部行銷-----	8
2.2	工作壓力-----	20
2.3	工作士氣-----	30
2.4	工作滿足-----	39
2.5	工作績效-----	48
第三章	研究方法	
3.1	研究架構-----	53
3.2	研究假設-----	55
3.3	變項操作型定義-----	58
3.4	問卷設計-----	61
3.5	樣本設計-----	68
3.6	資料分析與統計方法-----	70
第四章	實證分析	
4.1	因素分析-----	72
4.2	信度分析-----	76

4.3	描述性分析-----	77
4.4	變異數分析-----	83
4.5	相關分析-----	94
4.6	迴歸分析-----	100
第五章	結論與建議	
5.1	結論-----	105
5.2	建議-----	107
5.3	研究貢獻-----	112
參考文獻	-----	113
附錄一	研究問卷-----	125
附錄二	個人簡歷-----	130

表目錄

表 2.1	內部行銷概念之彙整-----	11
表 2.2	國內內部行銷研究文獻之彙整-----	18
表 2.3	工作壓力定義之彙整-----	21
表 2.4	警察人員壓力來源之彙整-----	22
表 2.5	工作壓力影響狀況-----	26
表 2.6	工作壓力影響層面-----	28
表 2.7	工作士氣定義之彙整-----	31
表 2.8	士氣向度歸類表-----	34
表 2.9	工作士氣與工作滿足之比較-----	38
表 2.10	工作滿足定義之彙整-----	39
表 2.11	激勵理論之彙整-----	42
表 2.12	警察人員工作滿足之研究-----	44
表 2.13	工作滿足之相關因素-----	47
表 2.14	工作績效定義之彙整-----	48
表 3.1	量表來源及相關構面-----	62
表 3.2	預試問卷修正內容對照表-----	63
表 3.3	內部行銷作為量表-----	64
表 3.4	工作壓力量表-----	65
表 3.5	工作士氣量表-----	66
表 3.6	工作滿足量表-----	67
表 3.7	工作績效率量表-----	68
表 3.8	樣本分配及問卷回收統計表-----	69
表 4.1	內部行銷因素分析表-----	73
表 4.2	工作壓力因素分析表-----	74
表 4.3	工作士氣因素分析表-----	75
表 4.4	工作績效因素分析表-----	76
表 4.5	整體樣本信度分析表-----	77
表 4.6	有效樣本基本資料分析表-----	78

表 4.7	內部行銷構面分析表-----	79
表 4.8	內部行銷問項分析表-----	79
表 4.9	工作壓力構面分析表-----	80
表 4.10	工作壓力問項分析表-----	80
表 4.11	工作士氣構面分析表-----	81
表 4.12	工作士氣問項分析表-----	81
表 4.13	工作滿足構面分析表-----	82
表 4.14	工作滿足問項分析表-----	82
表 4.15	工作績效構面分析表-----	83
表 4.16	工作績效問項分析表-----	83
表 4.17	性別與各變項之差異分析表-----	85
表 4.18	年齡與各變項之差異分析表-----	86
表 4.19	年資與各變項之差異分析表-----	87
表 4.20	工作屬性與各變項之差異分析表-----	89
表 4.21	學歷與各變項之差異分析-----	90
表 4.22	婚姻狀況與各變項之差異分析-----	92
表 4.23	人口特徵基本資料與各變項之差異分析彙整表-----	93
表 4.24	內部行銷與工作壓力、工作士氣、工作滿足之相關分析表	95
表 4.25	工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效之相關分析表	96
表 4.26	工作壓力、工作滿足與工作士氣之相關分析表-----	98
表 4.27	內部行銷與工作績效之相關分析表-----	98
表 4.28	內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效 之相關分析表-----	99
表 4.29	內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足、工作績效 迴歸分析表-----	102
表 4.30	內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足及工作績效 各變項影響效果分析表-----	104
表 5.1	研究假設驗證結果彙整表-----	107

圖目錄

圖 1.1	研究流程圖-----	7
圖 2.1	Beehr & Newman 工作壓力過程的觀念性模型-----	25
圖 2.2	工作壓力與績效關係圖-----	29
圖 3.1	研究架構-----	53
圖 3.2	研究架構及相關子構面-----	54
圖 4.1	內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足及工作績效 各變項影響徑路-----	104

第一章 緒論

本章首先說明研究背景，依序再就研究動機、研究目的、研究範圍、研究限制及研究流程等節逐一說明。

1.1 研究背景

警察官制、官規、教育、服制、勤務制度及其他全國性警察法制，由中央立法並執行之，或交由省、縣執行之；內政部掌理全國警察行政，並指導監督各省及直轄市警政之實施；內政部警政署執行全國警察行政事務並掌理全國性警察業務，為警察法第三條、第四條及第五條所明定，因此，警察機關係屬中央集權制度，其組織係屬強調層級節制之官僚體制，又以警察機關包含內政部警政署與其所屬機關及直轄市、台灣省、福建省各縣市警察局，計有 48 個機關，全國警察人員之編制員額高達 84,665 人，致其組織結構缺乏彈性、簡單及扁平之特性，因而無法發揮精簡、分權、溝通、效率及創新的企業導向組織效能。

警察任務為依法維持公共秩序、保護社會安全、防止一切危害及促進人民福利，而且每日勤務二十四小時輪執；必要時得視實際情形酌量延長服勤時間；遇有臨時事故得停止輪休；並得視治安狀況需要，在勤務機構待命服勤。因此，由於警察人員職司社會治安及交通安全等重要工作，又因近年來黑槍氾濫，暴力犯罪增加，同時歹徒犯罪手法翻新，甚至更加兇殘、惡質，造成警察人員長期睡眠不足、缺乏休閒、無法照顧家庭，同時隨時處於高度工作辛勞、緊張及危險狀態之中，其工作壓力可想而知。

警察人員之職務結構，其中基層警員、偵查員人數占 65% ，惟因升

遷管道狹窄，而且擔任巡官以上職務須經中央警察大學畢業或訓練合格，致使多數基層員警終其一生努力，最後仍無升遷機會而以警員、偵查員職務退休，這種幾乎毫無前程發展的職業生涯，而且工作特性又是如此危勞，如何使其長達三十幾年的從警生涯當中，一直保持高昂的工作士氣及高度的工作滿足，甚至保持卓越的工作績效，恐是人力資源管理的一大挑戰。除此之外，警員及偵查員之命令退休年齡均為五十九歲，雖較一般公務人員提早六年，但以五十九歲之高齡實難負擔如此高度危勞的維護社會治安工作，在其體力無法負荷情況之下，確是心有餘而力不足，如仍一味要求工作績效，亦恐不切實際。

自從政府解嚴以來，政治、經濟及社會變動極大，尤其社會運動、兩岸交流及政黨輪替等變革，直接衝擊警察的角色與功能，進而法制思想的演變，其中大法官五三五號解釋及警察職權行使法之公布施行，對於警察行使職權之規範更趨嚴謹，除了不得逾越所欲達成執行目的之必要限度外，同時應以對人民權益侵害最少之適當方法為之，以充分保障人民權益、維持公共秩序及保護社會安全。因此，由於諸多外在環境因素的改變，對於警察人員的執法要求與期待，不僅改變傳統的執勤方式，同時衝擊警察人員的執勤觀念與態度，當然，這些改變亟待警察人員配合調整與變革，才能契合時代脈動、減輕工作壓力，同時達成社會大眾及警察組織期待之績效。

1.2 研究動機

行銷管理乃係企業管理重要的一環，長久以來都是企業關心的重要議題，近年來許多企業更是著力探討傳統運用於外部顧客的行銷手法，如何轉而運用於內部員工，即將員工視為內部顧客，同時提供滿足員工需求的「產品」，以提高生產力，此即「內部行銷」之意涵。因此，由於警察機關較為保守與僵化，如果引進企業盛行的內部行銷觀念與作為，將會產生何種結果及影響，此乃研究動機之一。

內部行銷的基本精神在於重視員工、尊重員工，並以滿足員工為其主要努力目標之一，但是既為「內部」行銷，其產業特性、組織文化及人力素質等內部因素，當與內部行銷作為息息相關。因此，針對警察機關及工作之特性，如何運用內部行銷作為，同時了解相關變項之關聯，以提高工作績效，此乃研究動機之二。

1.3 研究目的

長久以來由於警察工作的高度危勞特性，同時警察職司維護社會治安重要工作，因其攸關民眾生命、財產之安全，更是政府重點施政目標，爰為降低工作壓力、提升工作士氣及增強工作滿足，進而提高工作績效，向為內政部警政署研究、革新之重點。具體而言，本研究主要研究目的有三：

一、探討警察人員對於內部行銷、工作壓力、工作士氣及工作滿足之認知情形

警察機關一向非常重視警察人員之工作壓力、工作士氣及工作滿足，而且實施諸多管理措施與作為，本研究爰擬以工作壓力、工作士氣及工作滿足作為中介變項，同時探討警察人員對於各該變項實施相關措

施之認知情形，以作為研訂管理措施之參考。

二、探討如何降低警察人員工作壓力

雖然 Yerkes & Dodson (1908) 主張工作壓力與績效之關係成倒 U 型，即指工作壓力增加至某一程度內，工作績效亦隨之增加， Meglino (1977) 甚至認為壓力是一種挑戰、問題及困難，因此人們會投入許多活動及改善績效作為，在其模式中工作壓力與工作績效呈正相關。但是諸多文獻顯示工作壓力不僅導致績效降低，而且影響身心健康，甚至造成藥物濫用、飲酒行為、暴力行為及自殺行為，由於警察係屬帶槍執法之團體，如果因為壓力導致如此嚴重偏差之行為，不僅無法確保社會治安，恐將無法獲得民眾信賴，甚至危害治安。因此，警察機關正視警察人員之工作壓力應該甚於其他議題，同時提出有效管理警察壓力之措施。

三、探討如何提高警察人員工作績效

一般實證研究，工作績效通常將其作為組織行為之重要依變項，尤其警察人員職司社會治安維護工作，其績效優劣更是社會高度重視與期待之焦點，因此，警察機關諸多施政目標及措施，亦以提高工作績效為首要考量，本研究爰擬探討如何提高警察人員工作績效，同時作為主要研究目的之一。

1.4 研究範圍

一、研究對象

警察依法維持公共秩序、保護社會安全、防止一切危害及促進人民福利，為警察法所揭示之法定任務，其中維持公共秩序、保護社會安全及防止一切危害係屬主要任務；促進人民福利則為輔助任務。就其任務內涵以觀，警察工作確實有其重要性與特殊性，本研究因而選擇警察機關進行實證探討。

再者，考量警察機關計有內政部警政署與其所屬機關及直轄市、台灣省、福建省各縣市警察局，其中內政部警政署所屬機關均屬專業單位，其勤、業務較為單純，另外福建省金門縣、連江縣警察局位居離島，轄區治安狀況亦屬單純，至於直轄市（北高市）警察局管轄高度現代化之地區，其治安狀況則與台灣省有所差異，爰為利於研究結果適切可行，本研究選擇台灣省各縣市警察局進行實證探討。

最後考量警員及偵查員人數占警察員額 65%，而且警察勤、業務及其所負任務主要係由警員及偵查員執行，本研究因而選定台灣省各縣市警察局之警員及偵查員職務作為實證調查之對象。

二、研究內容

本研究旨在探討台灣省各縣市警察局警員及偵查員職務對於工作壓力、工作士氣及工作滿足之認知情形，同時考量警察機關之組織及工作特性，因而選定內部行銷為其自變項；工作壓力、工作士氣及工作滿足為其中介變項；工作績效為其依變項，進而探討各變項彼此之關聯。

1.5 研究限制

一、研究樣本之限制

本研究係以台灣省各縣市警察局之警員及偵查員職務為研究對象，由於渠等職務現有員額高達 28,082 人，而且分散全省各地，甚至高山、海邊等偏遠地區，如擬抽選較大樣本，以求代表性，所費人力、物力及時間過大，爰以較小樣本進行調查研究，造成問卷發放不夠普及，其代表性尚有討論餘地，尤其全國警察人員現有員額高達七萬餘人，所得研究結論尚難推論全體警察機關、人員。

二、研究量表之限制

本研究選用之變項，其中工作士氣與工作滿足之概念相近，另外工作士氣、工作滿足與工作績效之部分問項彼此關聯，容易造成填答者觀念混淆，同時外勤員警非常辛勞，恐無耐心填答問卷，因而造成填答偏差之限制。

三、研究變項之限制

根據以往文獻探討結果，影響工作績效之變項甚多，甚至包含人格特質、組織文化及組織承諾等干擾或中介變項，但本研究僅就警察機關較為重視之構面納入研究架構，未將其他可能影響構面一併進行研究。

1.6 研究流程

本研究首先確定研究主題與範圍，次第依序進行文獻探討、建立研究架構、編製量表、專家訪談、問卷預試、問卷修正、問卷調查、資料處理與分析，最後提出結論與建議；其研究流程如圖 1.1 所示。

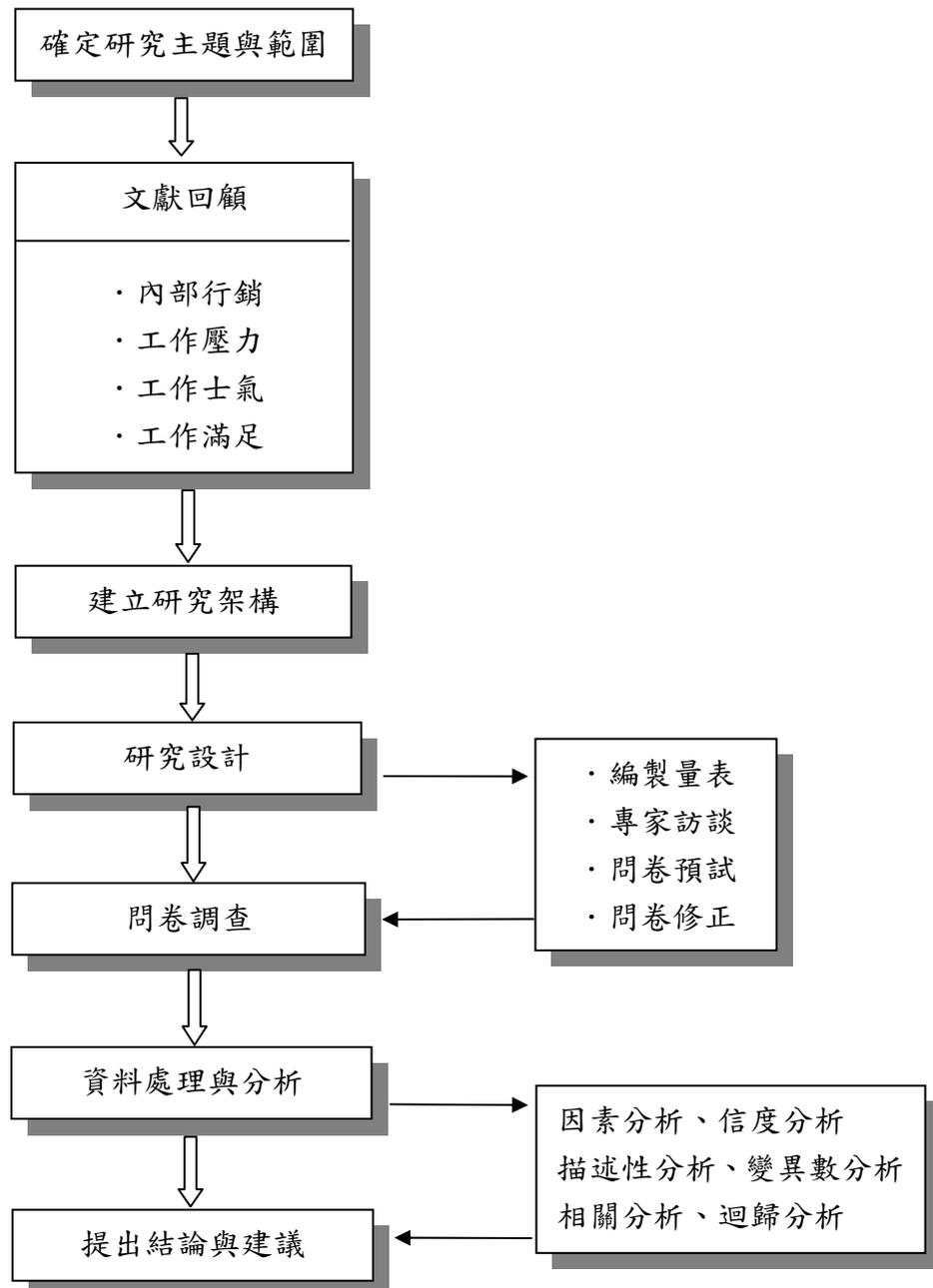


圖 1.1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本章主要目的在於回顧內部行銷 (internal marketing)、工作士氣 (working morale)、工作滿足 (job satisfaction) 與工作績效 (job performance) 之理論及研究文獻。同時考量警察機關之組織特性及工作特性，爰擬併以工作壓力 (work strain) 為本研究之中介變項，因而一併探討其相關研究及理論。

2.1 內部行銷

2.1.1 內部行銷之概念

Kotler (1972) 將行銷概念定義為「組織對所有的公眾 (Publics) 之間的關係，並非只是顧客」，在其所認為的公眾包含組織內的員工，由此開啟組織與員工之間的行銷關係。往後學者根據內部員工也是組織必須面對公眾之一的觀念，逐步試著將已發展的行銷概念運用在組織內部當中，於是產生內部行銷管理 (吳三江，民 90)。

由於顧客接觸人員的服務表現與外部顧客的滿意程度極為密切關聯，George (1977) 認為服務接觸人員應是必須特別照顧的內部顧客。內部行銷的概念雖然源自服務業的行銷概念，但其意涵經過不斷地討論與演變，其應用領域並非限於服務業，因為將員工視為內部顧客加以重視、尊重，並將運用於外部顧客的行銷管理運用於內部顧客，以提高員工組織承諾及工作滿足，進而提升組織績效，當為每個產業 (組織) 所需的管理策略。

本研究經參考巫喜瑞 (民 90) 的論點，從「視員工為內部顧客」、「培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目的」、「類似人力資源」及「內

部交換」等四方面回顧相關文獻，以探討內部行銷之概念，並將相關文獻彙整如表 2.1 所示。

一、從「視員工為內部顧客」的觀點

組織視員工為顧客，組織成員亦視彼此為顧客，此乃 Gronroos(1981) 所提出之內部行銷概念，強調應將組織推銷給員工，同時提出內部行銷的策略性作法。Berry (1981) 認為基於組織內部顧客的觀點，採取近似行銷手法對待員工，使得員工能夠買到滿意的「產品-工作」。蕭富峰(民 86) 提出行銷運作不再只是針對外部顧客，隨著員工重要性的日益抬頭，行銷運作也被運用到內部顧客身上。綜合上述，內部行銷是視員工為內部顧客、視工作為內部產品，同時努力提升內部產品能夠滿足內部顧客的需求(巫喜瑞、周逸衡，民 90)。

二、從「培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目的」的觀點

Johnson & Seymour (1985) 提出內部行銷指在組織成員間，創造一種能夠支持顧客導向及產生服務意識的組織內部環境。Piercy & Morgan (1991) 認為內部行銷乃策略性方案之一，目的在於配合外部行銷方案，向組織內部各單位及人員傳達相關行銷規劃內容，以利因為配合方案執行，進行組織變革而導致資源重新分配時，仍能獲得相關部門決策者的支持。Conduit & Mavondo (2001) 進而提出組織動力與人力資源管理方案的領域為內部行銷作為發展的本質，諸如教育訓練、管理支持、有效的內外部溝通及人力資源管理活動，均為建立內部顧客導向及市場導向(外部顧客)之關鍵。國內李是惠(民 91) 認為內部行銷是將員工視為顧客，所進行一系列具行銷概念及組織動力的人力資源管理活動，旨在獲取組織承諾，並激發員工顧客導向之行為。

三、從「類似人力資源管理」的觀點

George & Gronroos (1989) 認為內部行銷是採行銷觀點管理組織的人力資源。Berry & Parasuramen (1991) 提出內部行銷是指透過發展符合員工需求的產品，以吸引、發展、激勵及留住組織所要的優秀員工，屬於策略性管理哲學。亦是一種對待員工如同顧客的管理哲學，其是形成（發展）滿足員工需求產品（工作）的發展策略，以建立員工忠誠。Joseph (1996) 指出內部行銷即是運用行銷及人力資源管理的理論、技術及原理，以激勵、動員及管理內部員工，進而持續改善外部顧客及內部員工的服務方式。Kotler & Scheff (1998) 則提出內部行銷就是如何有效的甄選、訓練及激勵員工，以提供顧客最佳的服務。

四、從「內部交換」的觀點

Bak et al. (1994) 針對 Rafiq & Ahmed 所提批評，Bak 等學者修正原先「內部行銷是採取行銷觀點以管理組織人力資源」的定義，提出「組織要在外部市場中達成目標獲得成功，首先必須要讓組織與其員工團體的內部交換關係能有效率的運作」。Cahill (1996) 認為組織成員應彼此視對方為顧客，服務提供者將以顧客導向意識對待外部顧客。國內巫喜瑞 (民 90) 認為內部行銷乃是採取行銷概念以管理組織內各種交換（互動）關係所涉及的活動，營造有效率的內部經營環境與培養具備顧客導向及服務意識的員工，以達成組織目標。

表 2.1 內部行銷概念之彙整

主要觀點	研究者	內容
視員工為 內部顧客	Gronroos (1981)	視員工為顧客，將組織推銷給員工，提出內部行銷的策略性作法。
	Berry (1981)	基於組織內部顧客的觀點，採取近似行銷手法對待員工，使得員工能夠買到滿意的「產品-工作」。
	Greene, Walls & Schrest (1994)	內部行銷係對服務顧客的員工應用行銷哲學及方法，以運用及維持員工，並確使員工努力做好工作。
	蕭富峰 (民 86)	隨著員工重要性的日益抬頭，行銷運作也被運用到內部顧客身上。
	郭振生 (民 92)	將員工視為內部顧客，並使用行銷觀點來進行組織的人力資源管理活動，以提高員工對組織的認同與工作滿意，以達成組織的目標。
培養員工 具有顧客 導向及服 務意識的 策略性目 的	Johnson & Seymour (1985)	內部行銷指在組織成員間，創造一種能夠支持顧客導向及產生服務意識的組織內部環境。
	Gronroos (1985)	於組織內部運用行銷活動，以有效影響並激發員工的顧客意識、行銷導向及銷售意志。
	Johnson et al. (1986)	為使組織內員工清楚了解組織使命及目標所做的努力，並且透過訓練、激勵及評價等管理活動，以達成組織所期望的目標。
	George (1990)	確定各階層員工均能了解組織的經營目標，並能體認在顧客意識訴求下的各項競爭活動，同時確使員工願意依循服務導向執行工作。
	Piercy & Morgan (1991)	內部行銷之目的在於配合外部行銷方案，向組織內部各單位及人員傳達相關行銷規劃內容，以利因為配合方案執行，進行組織變革而導致資源重新分配時，仍能獲得相關部門決策者的支持。
	George & Gronroos (1991)	在組織內部執行近似行銷方法的活動，旨在激發員工的服務意識及服務導向行為。
	Tansuhaj et al. (1991)	組織應該重視員工的需求，並發展一些管理計畫以滿足員工需求，使員工能夠提供顧客較佳的服務。
	Gummesson (1992)	提出兼職行銷人員 (part-time marketer) 的概念，即當組織成員與顧客互動時，不論是否為行銷部門成員，均係間接扮演行銷人員的角色。因此，組織必須運用內部行銷，以使組織成員具備顧客導向及服務意識。
	Gronroos (1994)	組織透過積極主動、近似行銷作為及整合協調等方式，以使員工所組成的內部市場，在發展服務意識及顧客導向上受到最佳的激勵。

表 2.1 內部行銷概念之彙整 (續)

主要觀點	研究者	內容
培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目的	Cooper & Cronin (2000)	內部行銷是透過訓練、激勵的管理活動，以提供顧客較佳的服務。
	Conduit & Mavondo (2001)	組織動力與人力資源管理方案的領域為內部行銷作為發展的本質，諸如教育訓練、管理支持、有效的內外部溝通及人力資源管理活動，均為建立內部顧客導向及市場導向（外部顧客）之關鍵。
	沈洸洋 (民 91)	組織透過訓練、激勵及教育上的努力，追求組織內員工能夠清楚了解並達成組織的使命及目標。
	李是惠 (民 91)	內部行銷是將員工視為顧客，進行一系列具行銷概念及組織動力的人力資源管理活動，旨在獲取組織承諾，並激發員工顧客導向之行為。
	張延蓉 (民 92)	組織應視員工為內部顧客，運用行銷的概念，並透過訓練、激勵及評價等內部溝通方式，以管理組織內各種交換（互動）關係所涉及之活動，營造出有效率之內部經營環境，使組織內員工清楚了解組織使命與目標，並進一步培養具備顧客導向及服務意識之員工。
類似人力資源管理	George & Gronroos (1989)	採取行銷觀點管理組織的人力資源。
	Berry & Parasuramen (1991)	內部行銷是透過發展符合員工需求的產品，以吸引、發展、激勵及留住組織所要的優秀員工，屬於策略性管理哲學。亦是一種對待員工如同顧客的管理哲學，其是形成（發展）滿足員工需求產品（工作）的發展策略，以建立員工忠誠。
	Joseph (1996)	運用行銷及人力資源管理的理論、技術及原理，以激勵、動員及管理內部員工，進而持續改善外部顧客及內部員工的服務方式。
	Kotler & Scheff (1998)	如何有效的甄選、訓練及激勵員工，以提供顧客最佳的服務。
內部交換	Bak et al. (1994)	組織要在外部市場中達成目標獲得成功，首先必須要讓組織與其員工團體的內部交換關係能有效率的運作。
	Cahill (1996)	組織成員應彼此視對方為顧客，服務提供者將以顧客導向意識對待外部顧客。
	巫喜瑞 (民 90)	內部行銷乃是採取行銷概念以管理組織內各種交換（互動）關係所涉及的活動，營造有效率的內部經營環境與培養具備顧客導向及服務意識的員工，以達成組織目標。

資料來源：1.巫喜瑞（民 90），服務業內部行銷導向、組織支持、工作滿足與顧客導向間關係之研究—銀行業之例，國立中山大學企業管理研究所博士論文。

2.部分本研究整理。

2.1.2 內部行銷之作法

為期提高員工的組織承諾，並利員工明確了解組織的使命及目標，George & Gronroos(1989)認為執行內部行銷應該注意管理支援、訓練、內部溝通、人事管理及外部活動等事項。Cahill(1995)進而提出組織應該重視內部顧客(員工)的需求，同時針對員工需求設計「內部產品」，以期由內部顧客的滿意，進而達到外部顧客的滿意。

運用內部行銷作法，Berry & Parasurman(1991)認為一個有效實施內部行銷的組織，具有以下特點：(一)提供良好報酬，積極爭取人才；(二)提供遠景，為工作場所帶來工作價值及意義(三)供給員工技能及知識，使其完美扮演本身角色；(四)對於團隊努力的成果給予獎勵，以促進團隊合作；(五)善用自由因素，以利員工獨立完成工作；(六)藉由評鑑及報酬以培養成就感，促使員工努力達成組織目標；(七)運用調查、評估工作環境及內容，以調整、決定工作設計。

Joseph(1996)提出建立員工滿意的內部行銷作法如下：(一)傾聽內部員工聲音：定期了解員工的士氣、滿意度與對組織及工作的態度，以提升技術上的品質，同時也是一種內部行銷的工具；(二)參與、賦權及釋權：指當員工所提之建議被採納時，給與報酬；賦予員工充分資訊；在達成組織使命的前提下，給予員工獨立決策的職權；(三)高階主管置身第一線從事第一線員工的工作：以利高階主管澈底了解員工面對顧客可能遭遇的問題，預先反應於管理策略當中。迪士尼世界(Disney World)公司所有管理人員，均需投入主題樂園從事各種基本服務工作；(四)培養團隊精神：去除階級象徵(例如高階主管餐廳、休息室及較佳停車位)，以利提高團隊精神及參與傾向；(五)正式及非正式的溝通：利用先進資訊科技(例如電子郵件、電話)，以正式及非正式的管道，增進與員工溝

通；(六) 財務報酬：提供良好財務報酬計畫（例如利益分享、員工認股計畫），以財務報酬激勵員工將組織目標視為個人目標，共同為達成目標而努力；(七) 擴展/開放生涯路線：除了財務報酬之外，也要提供良好的生涯規劃及前程發展；(八) 支持員工各種生活方式：詳細評估執行支持員工方案的成本及效益（例如彈性工時、自助餐、家庭協助計畫），以滿足員工個人需求。

2.1.3 內部行銷與人力資源管理之關係

George & Gronroos (1989)；Berry & Parasuramen (1991) 認為內部行銷概念與人力資源管理有其類似之處，Rafiq & Ahmed (1993) 進而認為內部行銷比較傾向人力資源管理領域的應用，不盡然屬於行銷領域。因此，內部行銷一詞會被管理學界提出，同時成為經營管理者蔚為風潮，應該有其值得探討之處，以下將就二者之關係進行探討。

一、以行銷觀念定位人力資源為目標市場

行銷觀念的主要核心觀念之一即為定位「目標市場」，亦即確認所要服務、滿足對象，如此才能規劃合適的人力資源管理措施及策略。巫喜瑞（民 90）認為傳統的「人事管理」在組織功能劃分中，比較依賴制度的觀點管理員工，只要依照既定制度原則，妥善管理員工資料，依據決策單位對組織、人事或薪資福利等決策執行相關作業程序即可，然而此種作法及角色已經無法因應快速變遷的經營環境，如果僅止行政作業的維護而不求新求變，則將有損人事管理部門存在價值。因此，前瞻性的人力資源管理，應以行銷的觀念定位「人力資源」為人事部門的目標市場，即將員工視為內部顧客，同時視為組織的重要資源，以規劃策略性的人力資源管理活動。

二、以顧客導向的行銷觀念滿足內部員工需求

由於人力資源是組織的重要資源，人事部門的角色與功能轉型過程，就是應用行銷觀念作為人力資源管理哲學，因此，內部員工既為組織的重要資源，且為人事部門的目標市場，人事部門就應轉型為「顧客導向的人力資源管理部門」，亦即將人力資源部門視同銷售部門，並視員工為內部顧客。Berry & Parasuramen (1991) 因而認為應該透過發展符合員工需求的產品，以吸引、發展、激勵及留住組織所要的優秀員工，亦是一種對待員工如同顧客的管理哲學，以形成（發展）滿足員工需求的產品（工作）。人力資源管理部門所提供的各項內部產品（人事服務），在於滿足內部員工需求，以協助、激勵員工達成組織目標，進而達到外部顧客滿意。Joseph (1996) 進而提出運用行銷及人力資源管理的理論、技術及原理，以激勵、動員及管理內部員工，進而持續改善外部顧客及內部員工的服務方式，實為人力資源管理部門所要追求的目標。

三、以行銷觀念整合組織部門及員工成為策略夥伴

「整合行銷」亦為行銷觀念主要核心觀念之一，其意旨就是整合部門及人員，以使不同行銷功能的部門及人員整合為一，共同為組織目標而努力。由於組織目標絕非單一部門或個人可以獨立完成，因此「非專職行銷人員」的概念，旨在強調滿足外部顧客並非全然屬於「專職行銷人員」的責任，應該落實「全員行銷」的精神，透過持續性的全員改造運動，促進團隊合作，雖然各司其職，但是目標一致，如此才能提高組織績效、達成組織目標。綜上所述，人力資源管理部門的角色與功能，誠如巫喜瑞（民 90）提出人力資源管理運作，除組織內部員工外，由於尚須面對其他部門主管，以及一些外部團體如潛在員工、工會及政府等，故人力資源管理部門主管所面臨的挑戰不下於其他部門主管，而且更須

具備市場導向的行銷觀念，以利有效處理個人或團體間的社會交換程序，使得彼此藉由價值的互惠而各取所需。

綜合上述，內部行銷就是人力資源管理部門運用行銷觀念，以吸引、訓練、發展、激勵及留住優秀員工，亦即透過策略性人力資源管理，以提高員工的工作士氣、組織承諾及工作滿足，同時經由對其服務對象之需求及期望的充分了解，建立各部門間的協商管道，以降低工作衝突及工作壓力，進而透過行銷觀念的交換程序，以提高工作績效及達成組織目標。

2.1.4 國內內部行銷之相關研究

回顧現有文獻結果，大部分學者認為內部行銷與組織承諾、工作滿足、顧客導向及經營績效具有相關或影響；亦有學者探討其中可能存在之中介變項及其關係或影響；同時也有學者探討其中可能存在之干擾變項及其作用或效應。另有學者著力於發展內部行銷作為之量表、構面及問項，以使內部行銷之量表更具信度及效度，將有助於後續研究人員參考及發展。

黃淑琴(民 88)針對壽險業進行內部行銷與經營績效之關聯性探討，發現內部行銷與經營績效呈正相關；內部行銷推行程度越高，經營績效表現越好。

吳培瑜(民 89)針對光碟業進行人力資源發展部門實施內部行銷作為之研究，發現可以透過激勵措施讓員工感到滿意，進而由滿意的員工提供優良的服務給企業員工(顧客)，而且台灣企業人力資源發展部門實施內部行銷作為程度很高，並且運用「產品」、「價格」、「通路」及「促銷」作為，以提升人力資源發展部門的功效。

巫喜瑞（民 90）針對銀行業進行服務業內部行銷導向、組織支持、工作滿足與顧客導向間關係之研究，證實內部行銷導向、組織支持、工作滿足與顧客導向等相關變項間的正向影響關係，而且提出並驗證內部行銷導向與顧客導向間關係的中介模式，同時發現員工顧客導向與顧客服務品質知覺間之正向關係並不顯著。

沈洸洋（民 91）針對非營利組織進行非營利組織志工內部行銷之研究，發現內部行銷各構面除「角色衝突」外，均與「志工滿意度」及「組織承諾」等依變項呈現高度正相關，此即表示非營利組織重視內部行銷的程度，將會影響志工在工作滿意及組織承諾的表現，而且發現「志工工作滿意度」與「組織承諾」呈現顯著性相關。

李宜珍（民 91）針對半導體產業進行內部行銷及員工工作滿足對員工顧客導向影響之研究，發現女性、年輕族群、未婚、職位較低者對公司內部行銷同意度及工作滿足程度較低，但是內部行銷、員工工作滿足分別與員工顧客導向的多數構面呈現顯著正相關。

郭振生（民 92）針對國民小學進行內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究，發現不同性別、年齡、服務年資、現任職務、學校規模及學校所在地之國小教師，其內部行銷導向知覺、組織承諾知覺、工作滿意知覺及學校效能知覺有顯著性差異。同時發現內部行銷導向直接正向影響組織承諾、工作滿意及學校效能；組織承諾直接正向影響工作滿意及學校效能；工作滿意直接正向影響學校效能。

張延蓉（民 92）針對主題遊樂園進行內部行銷、工作滿足、組織承諾與顧客導向服務關係之研究，發現內部行銷正向影響員工之組織承諾及工作滿足；員工之工作滿足正向影響員工之組織承諾；員工之組織承諾正向影響顧客導向之服務行為。進而發現內部行銷必須透過工作滿足

與組織承諾等中介變數之影響，才能對員工之顧客導向產生間接的正向影響效果。

為了進一步了解內部行銷的意涵、中介變數及實證研究結果，以作為本研究之參考，同時考量文化差異，因而蒐集國內有關內部行銷的實證研究，茲就相關研究的研究主題、研究對象、研究變項及研究結果整理如表 2.2 所示。

表 2.2 國內內部行銷研究文獻之彙整

研究者	研究對象	研究主題	研究變項	衡量指標
韓建玲 (民 87)	銀行業	內部行銷對顧客導向行為影響之研究	1.內部行銷 2.組織承諾 3.組織的服務性氣候 4.顧客導向行為	1.內部行銷：對員工個人的重視、管理支援及工作自主。 2.組織承諾：情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾。
黃淑琴 (民 88)	壽險業	內部行銷與經營績效之關聯性探討	1.內部行銷 2.經營績效	1.內部行銷：訓練、管理支援與內部互動溝通、內部大量溝通與資訊支援、人事管理工具與人力資源管理、大量外部溝通、市場研究、市場區隔。 2.經營績效：顧客滿意、業務績效、行為績效、整體表現。
吳培瑜 (民 89)	光碟業	人力資源發展部門實施內部行銷作為之研究	1.內部行銷 2.人力資源發展	1.內部行銷：產品、價格、通路、促銷。 2.人力資源發展：市場區隔、行銷組合。
廖俊芳 (民 90)	銀行業	銀行第一線員工對公司內部行銷作為知覺與顧客導向關係之研究	1.內部行銷作為 2.工作滿足 3.顧客導向	1.內部行銷作為：員工基本需求、資料調查、市場區隔、產品、場合、管道、推廣、主管。 2.工作滿足：待遇、升遷、主管認同、福利、特殊獎賞、作業流程、同事、顧客、工作本質、整體。
康譽瓊 (民 90)	證券業	內部行銷行為、行為評估、工作滿足和顧客導向之研究	1.內部行銷行為 2.行為績效評估 3.工作滿足 4.顧客導向	1.內部行銷作為：員工基本需求、資料調查、市場區隔、產品、場合、管道、推廣、主管。 2.工作滿足：薪資、升遷、與上司關係、福利、獎酬、工作流程、同事關係、顧客滿意、工作性質、整體工作。

表 2.2 國內內部行銷研究文獻之彙整 (續)

研究者	研究對象	研究主題	研究變項	衡量指標
簡麗環 (民 90)	醫療業	組織內部行銷作為與員工顧客導向關係之研究	1. 內部行銷 2. 工作滿意 3. 顧客導向	1. 內部行銷作為：員工基本需求、資料調查、市場區隔、產品、場合、管道、推廣、主管。 2. 工作滿意：待遇、升遷、主管認同、福利、特殊獎賞、作業流程、同事、顧客、工作本質、整體。
巫喜瑞 (民 90)	銀行業	服務業內部行銷導向、組織支持、工作滿足與顧客導向間關係之研究	1. 內部行銷導向 2. 組織支持 3. 工作滿足 4. 顧客導向 5. 服務品質	1. 內部行銷導向：員工需求瞭解、資料調查、內部市場區隔、內部產品、場合、溝通管道、推廣活動、主管作為。 2. 組織支持：社會情感支持、工具性支持。 3. 顧客導向：非銷售導向、顧客至上導向。
沈洸洋 (民 91)	非營利組織	非營利組織志工內部行銷之研究	1. 內部行銷 2. 工作滿意 3. 組織承諾	內部行銷：使命傳達、技能傳遞。
李宜珍 (民 91)	半導體產業	內部行銷及員工工作滿足對員工顧客導向影響	1. 內部行銷 2. 工作滿意 3. 顧客導向	1. 內部行銷：產品、價格、通路、溝通、市場研究、市場區隔、實體設施、參與者。 2. 工作滿足：活動、獨立性、多樣化、社會地位、主管、道德、權威、安全感、貢獻力、公司政策、報酬、升遷、責任、創意、工作狀況、同事、認同感、成就感。 3. 顧客導向：幫助顧客作出滿意的購買決策、幫助顧客評估需求、提供滿足顧客需求的產品/服務、能夠正確形容所提供的產品/服務、避免欺騙或人為操控技倆、避免使用高壓政策。
李是惠 (民 91)	量販店	內部行銷作為影響顧客導向行為之研究	1. 內部行銷作為 2. 組織承諾 3. 顧客導向行為	1. 內部行銷作為：教育訓練、管理支持、內部溝通、人事管理、外部溝通。 2. 組織承諾：價值承諾、努力承諾、留職承諾。 3. 顧客導向行為：態度主動積極、品質穩定可靠、培養長期顧客。

表 2.2 國內內部行銷研究文獻之彙整 (續)

研究者	研究對象	研究主題	研究變項	衡量指標
王翠品 (民 91)	連鎖娛樂業	內部行銷作為、工作滿足與離職傾向關係之研究	1.內部行銷作為 2.工作滿足 3.離職傾向	1.內部行銷作為：教育訓練、管理支持、內部溝通、人力資源管理措施、外部溝通。 2.工作滿足：內在滿足、外在滿足、一般滿足。
郭振生 (民 92)	國民小學	內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究	1.內部行銷 2.組織承諾 3.工作滿意 4.學校效能	1.內部行銷：管理支持、激勵與成長、溝通關係、教育訓練。 2.組織承諾：價值與留職承諾、努力承諾。 3.工作滿意：行政支援、升遷待遇、人際關係、工作本身。 4.學校效能：教師教學品質、行政績效、學生學習表現、學校社區關係、組織氣候。
張延蓉 (民 92)	主題遊樂園	內部行銷、工作滿足、組織承諾與顧客導向服務關係之研究	1.內部行銷 2.組織承諾 3.工作滿足 4.顧客導向	1.內部行銷：自我實現、員工關懷、溝通關係、人事管理、夥伴關係。 2.組織承諾：價值承諾、努力承諾、留職承諾。 3.工作滿足：升遷、福利、特殊酬賞、工作本質、整體滿意。 4.顧客導向：達成顧客目標、發現顧客需要、滿足顧客、重視顧客利益。

資料來源：本研究整理

2.2 工作壓力

2.2.1 工作壓力之定義

警察人員依法維持公共秩序、保護社會安全、防止一切危害及促進人民福利，乃為警察法第二條所明定之法定任務，由於警察人員所負任務特性、工作情境特性及社會高度期許等因素，造成警察人員之工作壓力高於一般公務人員，因此，如何有效管理警察壓力，避免負面不良影響，以提高工作士氣及工作績效，有其探討價值與必要，茲就工作壓力之定義彙整如表 2.3 所示。

表 2.3 工作壓力定義之彙整

研究者	年代	定義
French	1974	指個人能力、外在可利用資源與工作需求三者間的差距所產生的一種現象。
Margolis & Kroes	1974	工作者與工作間之交互作用，生理穩定狀態與破壞心理的一種狀況。
Caplan, R.D.et al.	1975	工作環境中某些因素對工作者造成身心威脅或不良影響的一種現象。
Marshall	1976	環境因素對個人直接的衝擊與影響及個人對壓力源產生行為反應的現象。
Beehr & Newman	1978	工作相關因素與工作者間之互動，致改變、破壞工作者生理、心理狀況，迫使工作者背離正常運作的一種情況。
Gupta & Beehr	1979	一種來自工作角色方面的需求，此種需求含有過度及有害的特質。
Manfred	1979	工作者適應環境需求能力失衡的一種現象。
Ivancevich & Matteson	1980	視壓力為一種適應性的反應，亦即外界動作、事件對於個人產生特殊心理或生理上的要求而造成的結果，此種反應係以個人特質為中介。
Luthans	1982	工作者無法對刺激因素作合適反應的結果。
Parker & De Cotiis	1983	工作者對工作環境感到官能障礙的一種反應。
Lazarus	1984	一種在個體覺得遭受威脅時，刺激與反應的互動。
Steers, R.M.	1988	工作者在工作環境中面臨某些工作特性之威脅所引起的一種反應。
Copper et al.	1988	工作壓力後果會因個人因應方式及人格特質而有程度的差異。
Jamal	1990	個體面臨某些工作特性威脅時所引發的反應。
Greenberg & Baron	1997	壓力為個體面對外界壓力源之時，其情緒、認知及生理三方面之交互作用所產生的一種反應模式。
侯望倫	民 74	工作環境的特質，對於工作者產生特殊生理或心理上的需求所造成的結果。
黃榮真	民 81	因工作相關因素引起的壓力，促使外在環境的要求與個人內在能力產生交互作用之差異，導致不平衡狀態。
張曉春	民 82	工作能力及其可用資源與環境間的差距，致使工作者在心理上產生脫離正常狀態的一種結果。
李明書	民 83	工作相關情境因素與個體產生交互作用，促使個體產生交互作用及調適反應的一種狀態，個體若無法控制這些情境因素造成的不利後果，就會產生工作壓力。
李玉惠	民 87	個體面對具有威脅性的工作情境，無法消除威脅、脫離困境而產生一種被壓迫的感受或緊張之狀態。
葉兆祺	民 88	個體面對工作情境，因應工作環境要求與自我期望，其生理、心理產生失衡的狀態。
翁萃芳	民 91	凡與工作相關之因素所引起的壓力。

資料來源：1.王伯頌（民 89），基層員警工作壓力與其因應策略關係研究，國立中正大學犯罪防治研究所碩士論文。

2.部分本研究整理。

2.2.2 警察人員之壓力來源

警察人員承受的工作壓力高於一般公務人員，其主要原因在於警察工作特性，至於警察工作有何特性，李湧清（民 76）提出七點特性，包含危險性、辛勞性、引誘性、緊急性、主動性、機動性及服務性。翁萃芳（民 91）另又提出警察人員的「工作情境特性」，分別為直屬長官領導作為、工作時間、工作量、在職教育機會、工作結構、危險性、外力干擾及角色扮演衝突等八種；進而提出警察人員的工作壓力有二種可能情況，一為客觀上有此壓力存在，另一方面則係警察人員個人主觀上觀察有此壓力感受；同時指出從認知取向觀點探討壓力概念的實證研究，大多認為壓力並非僅係外界刺激或需求加諸於個人而產生的結果，主要取決於個人對事件的評估（appraised）、認知及因應能力（王秀枝等，民 75；白璐等，民 75；周立勳，民 75；段亞新等，民 75；彭秀玲等，民 75；Cooper,1983；Benner,1984；Hamberger,1984；Lazarus,1984）。茲就警察人員之壓力來源彙整如表 2.4 所示。

表 2.4 警察人員壓力來源之彙整

研究者	年代	壓力來源
Symonds	1970	1.警察工作本質：面對未知、須對迅速改變無法預知的狀況作判斷、面對敵意、經常暴露於危險之中。 2.警察組織本質：輪值、競爭升遷機會、不同意工作指派、半軍事化組織結構。
Kroes et al.	1974	1.面對警察自我形象及專業挑戰：執行非屬警察專業工作、負面公眾印象、不受民眾尊敬。 2.警察工作特質：應勤裝備不良、法庭過於寬大、處理危機狀況。
Spielberger et al.	1981	1.行政及組織壓力；2.身體及心理威脅。 註：因素負荷量最高者為不適應刑事及司法矯治體系、缺乏來自機構、社區的支持、承認；其次為與警察工作有關的身體與心理危險。
Stoner & Fry	1983	1.工作配合錯誤；2.期望衝突；3.角色不清；4.角色超荷；5.恐懼與責任；6.工作條件；7.工作關係；8.疏離感。

表 2.4 警察人員壓力來源之彙整 (續)

研究者	年代	壓力來源
Stearns	1992	1.公眾負面態度；2.危險與對潛在危險的恐懼；3.置身於悲劇事件之中；4.對刑事司法系統的挫折感；5.角色衝突；6.角色混淆；7.警察組織本身；8.內部調查；9.無聊及體能缺乏充分運用；10.輪值工作；11.遷調。
Lester	1993	1.裝備不良與失效；2.同僚壓力（包括溝通不良、士氣不佳、風紀不良、缺乏合作精神）；3.法檢壓力；4.領導作風惡劣；5.循私；6.民眾對警察態度。
Blau,T.H.	1994	1.組織外部：司法程序、媒體、社區民眾態度、政府政策、不良社會指示資料、累犯；2.組織內部：不良訓練、不良監督、不良生涯發展機會、不當獎懲制度、缺乏工作安全感。
吳學燕	民 83	1.內部壓力：工作本身、勤務壓力、角色要求、組織結構、領導方式；2.外部壓力：關說壓力、民眾過度期許、協助事項繁重、未受尊重（重視）、物質誘惑、外在環境誘惑、社會地位低、婚喪喜慶集會、社會適應、治安惡化。
楊國展	民 84	1.組織外部：法律過於拘束警察權限、法院對於犯罪者過於寬大與放任；2.組織內部：升遷與考績、不合情理督導與要求；3.工作本身：工作時間過長、工作量過大；4.個人因素：無法照顧家庭、工作改變生活步調。
賴美娟	民 86	1.司法、制度與衝突的要求；2.危險；3.工作本身；4.勤務狀況；5.悲劇；6.經常被檢視；7.工作中的社會支持與同儕關係。
張錦麗	民 87	1.警察工作性質；2.警察工作與家庭衝突；3.警察組織機構特性；4.社會與警察組織不能契合；5.警察個人因素；6.社會支援網絡（家庭是警察人員最密切的社會支援網絡，因其工作特性反而成為壓力重要來源）。
林錦坤	民 88	1.日常生活壓力：重要節日無法返家、升遷不公、要求績效、睡眠不足、長官要求不一；2.長期生活壓力：公權力不彰、社會地位低、升遷管道狹窄、工作時間冗長零散、民眾負面批評。
周勵志	民 89	1.工作本身；2.績效要求；3.上級要求；4.工作時間；5.人情壓力或關說。
黃翠紋	民 89	1.工作型態；2.工作環境；3.工作量；4.工作績效；5.組織中的衝突；6.社區；7.家庭
李毅達	民 90	1.組織及同仁；2.與民眾之互動；3.工作及任務；4.身心健康問題。

資料來源：1.黃翠紋(民 89)，警察工作壓力之探討，中央警察大學學報，37 期，99-124 頁。

2.林錦坤(民 90)，生活壓力、社會支持對警察人員自殺傾向之影響—以台灣地區基層警察人員為研究對象，警學叢刊，32 卷，1 期，83-118 頁。

3.翁萃芳(民 91)，台灣地區警察人員的工作壓力，警學叢刊，32 卷，5 期，33-66 頁。

4.部分本研究整理。

2.2.3 工作壓力之衡量指標

警察人員由於工作特性、組織特性及社會期許等因素，導致其個人、家庭、組織及社會交互影響、反應結果，長期處於高度工作壓力之下，國內、外已有多人針對警察人員之工作壓力進行研究，其中郭明熊（民77）係以下列四個構面衡量工作壓力：（一）工作負荷過度（Work Over Load）：即在可資使用的時間內有太多的工作要做；（二）技術使用（Utilization of Skills）：所學技術與經驗應用於工作上的程度；（三）角色衝突（Role Conflict）：對角色期待不能相容或不一致的程度；（四）角色模糊（Role Ambiguity）：對角色期待缺乏清楚的認識及對角色行為的結果不確定程度。

楊國展（民84）則將工作壓力分為下列四個構面：（一）機關內部因素：包括上級監督、升遷、考績、服勤裝備及工作環境等因素；（二）機關外部因素：包括民眾態度、請託說項、警察形象及法律規定等因素；（三）工作本身因素：包括工作特性、工作量、時間負荷、輪值勤務等因素；（四）個人因素：包括個人生活、安全、家庭生活及角色衝突等因素。

Beehr & Newman（1978）提出工作壓力過程模型，認為工作壓力係由如圖 2.1 所示之構面所構成。

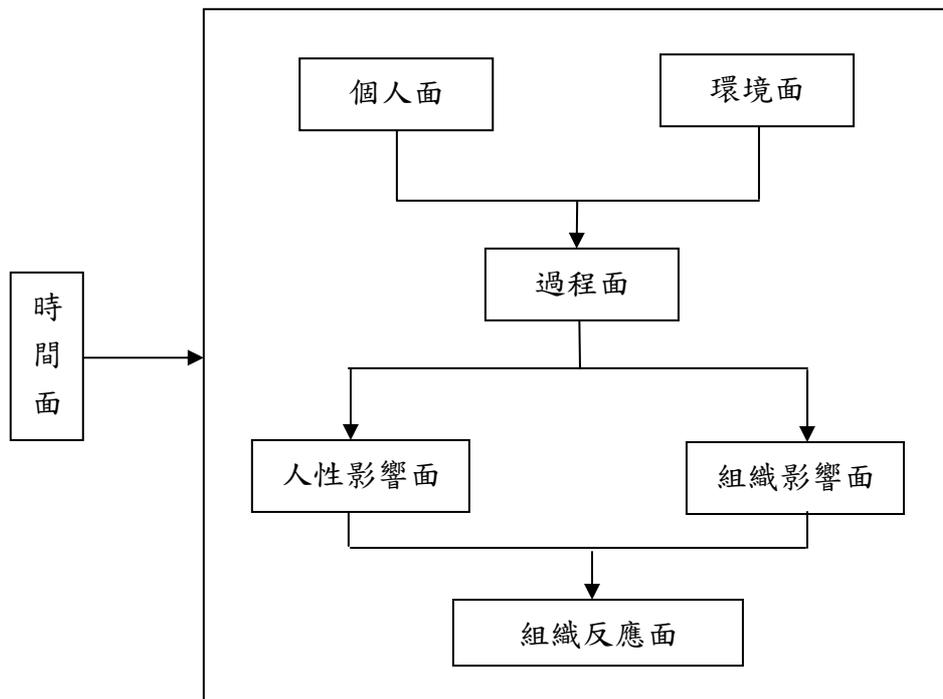


圖 2.1 Beehr & Newman 工作壓力過程的觀念性模型

資料來源：Jex S.M. & Beehr T.A.(1991), Research in Personnel and Human Resources Management, Emerging Theoretical and Methodological Issue in the study of work-related stress, London : JAI Press Inc, Vol.9, pp. 311-365.

上述模型表示工作壓力包含五個構面，「個人面」包含員工心理及生理方面的特徵，如人格、生理特徵、人口統計等項；「環境面」包含所有會影響員工的環境因素，如角色需求、工作特徵及組織特性等項。個人面及環境面一起經由過程面產生「人性影響面」及「組織影響面」，其中人性影響面分為身體、心理及行為三方面，至於組織影響面則包含獲利能力及離職率之改變等項。透過人性及組織的影響，將會造成適應性的反應，亦即個體及組織將會試圖因應人性及組織的影響，例如組織關心工作設計、員工健康、在職訓練等因應問題，員工則會爭取社會支持等行動以資因應；至於時間則是用於確認各個構面間的相互關係。

翁萃芳（民 91）認為凡與工作相關之因素所引起的壓力，均屬工作壓力，同時參酌其他學者及目前警察工作實況編制量表，施測結果抽出「工作本身壓力」、「上級（長官）作為壓力」及「執法時外力干擾壓力」三項因素，作為探討分析警察人員工作壓力的衡量指標。

2.2.4 工作壓力之影響

Selye (1976) 認為壓力所產生的效應 (effects)，具有以下三點意義：(一) 壓力所產生的效應是累加的 (cumulative)；(二) 當個體的能力無法克服壓力時，其所造成的效應可能會引發嚴重的病症；(三) 壓力可以加成 (additive)，因此，當個體面對新的威脅可能引起的反應，將因先前的反應而增加。

藍采風（民 74）、陳明傳（民 87）、黃翠紋（民 89）及翁萃芳（民 91）相繼提出工作壓力對警察的影響，茲就所提影響彙整如表 2.5 所示。

表 2.5 工作壓力影響狀況

研究者	影響層面	影響狀況
藍采風 (民 74)	心理的影響	不安、侵略性、乏味、憂鬱、疲勞、挫折、罪惡感與羞愧感、易怒與壞脾氣、喜怒無常、悶悶不樂、低自我評價、緊張及孤獨感等。
	行為上的影響	意外事件發生傾向、藥物濫用、情緒急躁、暴飲暴食或無食慾、酗酒或過度抽菸、過度興趣、強迫性行為、緊張大笑、不停息狀及抖震等。
	認知上的影響	無法做決策或無法集中精力、健忘、過度敏感、忽然忘卻一切。
	生理上的影響	小便急促及頻數增加、血糖含量提高、心跳急促、血壓增高、口乾、流汗、瞳孔擴張、呼吸困難、出冷汗或全身發熱、喉嚨梗住之感、四肢無力、癱瘓凍僵之感。
	健康的影響	氣喘、胸與背部疼痛、無月經、冠狀動脈心臟病、下痢、頭暈、眼花撩亂、小便頻數增多、偏頭痛與頭痛、神經質、惡夢、不眠症、身心疾病、糖尿病、皮膚紅腫與發炎、潰瘍、性無能及對性失去興趣。
	組織的影響	缺席、人際關係不良、高轉業率、工作效率低、士氣低落、高意外事件率、工作不滿。

表 2.5 工作壓力影響狀況 (續)

研究者	影響層面	影響狀況
陳明傳 (民 87)	短期影響	個性：1.焦慮 2.緊張 3.易怒 4.焦躁 5.飲酒過量。
		健康：1.抽菸過量 2.頭痛 3.心跳加速 4.血壓增高 5.膽固醇增加。
		工作：1.壓迫感 2.逃避心理 3.古怪的工作習慣 4.工作效率漸低。
		家庭生活：1.夫妻爭吵 2.退縮 3.無故生氣 4.外遇增加。
	長期影響	個性：1.精神病 2.情緒低潮 3.疏離 4.酗酒 5.失卻自尊 6.自殺。
		健康：1.潰瘍 2.高血壓 3.心臟疾病 4.氣喘病 5.糖尿病。
		工作：1.生產力降低 2.錯誤率增加 3.工作不滿意 4.意外頻生 5.退縮 6.錯誤判斷及反應慢。
		家庭生活：1.離婚 2.孤立 3.與家人關係惡化 4.失去家人及朋友。
黃翠紋 (民 89)	工作耗竭	工作耗竭具有失去人性、阻礙個體成功及情感耗竭等特徵；警察人員職司偵查與逮捕罪犯之責，又因警察組織訓練僵化、諸多副文化、工作不確定性及社會不合理期待等因素，造成員警極大的心理壓力源，因而容易產生工作耗竭現象。
	身體健康狀況不佳	警察人員工作負荷量大、工作時間長及須輪班值勤，無法過著正常規律生活，因而容易造成員警身心疲憊、厭倦，對於員警的生理及心理健康影響甚鉅。
	家庭關係不良	警察人員必須輪班值勤，無法配合家庭生活，加上工作時間長，經常不在家，無法照顧妻子兒女。
	自殺	工作因素、身體狀況與人際關係交互影響結果之下，從而產生警察人員自殺行為。
翁萃芳 (民 91)	生理方面	工作壓力導致警察人員生理健康損害，高於其他行業。
	心理方面	1.保守人格：因為工作的危險感伴隨民眾對警察權威的挑戰及缺乏民眾的支持，致使警察人員形成保守人格，即發展出一種對外的社會疏離感及防禦心態。 2.犬儒心態：即是一種嘲諷社會的心態，包括憤世嫉俗、吹毛求疵、暴躁易怒及無力感等心態。
	行為改變方面	1.藥物濫用 2.暴力行為 3.自殺行為 4.飲酒行為。
	工作效能	在壓力沉重與無法抗拒工作責任下，易以敷衍及規避等方式紓解壓力，間接影響工作及組織效能。

資料來源：本研究整理

綜合文獻回顧結果，工作壓力大致上對於心理、生理、組織、工作及家庭將會產生不良影響，甚至引發自殺，茲就上開研究結論所提影響層面彙整如表 2.6 所示。

表 2.6 工作壓力影響層面

研究者	影響層面					
	心理	生理	組織	工作	家庭	自殺
藍采風	√	√	√	√		
陳明傳	√	√		√	√	√
黃翠紋		√		√	√	√
翁萃芳	√	√	√	√		√

資料來源：本研究整理

2.2.5 工作壓力與其他構面之關係

Schuler (1980)、Beehr & Newman (1979) 發現工作壓力會對組織造成生產量減少、品質降低及缺乏創新能力。Margolis et al. (1974) 指出壓力會導致工作表現的改變，諸如績效降低。Yerkes & Dodson (1908) 主張工作壓力與績效之關係成倒 U 型，即指工作壓力增加至某一程度內，工作績效亦隨之增加，但工作壓力超過此一限度時，工作績效便會隨之下降。Meglino (1977) 認為壓力是一種挑戰、問題及困難，因此人們會投入許多活動及改善績效作為，在其模式中工作壓力與工作績效呈正相關。但是 Hendrix et al. (1987) 對 436 位國防部人員研究發現，工作壓力與工作績效並無直接關係 (引自黃曼琴，民 80)。

侯望倫 (民 73) 對 500 位公立護士之研究，發現其角色不明確、角色衝突及角色過度負荷愈大，則其工作滿足感愈低，同時發現工作壓力與工作滿足呈負相關。Beehr & Newman (1979) 認為壓力會產生不滿足現象。Hendrix et al. (1987) 之研究，提出由於工作單調、工作負荷過重、主管領導方式等所產生之工作壓力會造成工作不滿足，至於生活壓力則與工作滿足無關。Dubinsky & Hartley (1986) 對 467 位保險公司業務人員之研究，指出業務人員之角色衝突、角色不明確的壓力與其工作滿足呈負相關 (引自黃曼琴，民 80)。

陶在樸（民 90）針對警察人員工作壓力與績效之研究，認為壓力是物理學名詞，孤立的東西需要一定的壓力才能成型，例如塑膠產品的原料加壓合成為商品，但是如果壓力過大，非但不能成型，反而會使成型的東西破壞。任何職業的任何工作亦然，沒有適度的壓力將會績效不彰，但是壓力不能過大。二者關係如圖 2.2 所示。

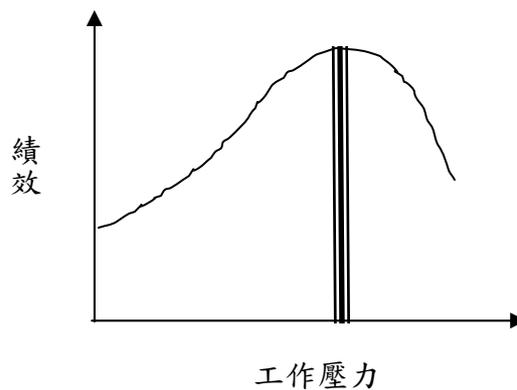


圖 2.2 工作壓力與績效關係圖

資料來源：陶在樸（民 90），警察壓力與反壓力機制，嘉義縣警察局九十年度生命教育研討會。

對於壓力與績效的比例關係，始終存在兩類不同的見解，壓力派認為壓力不會產生負效果，所有下屬多可承受「無窮」的壓力；張力派認為壓力過大將會引起下屬心理失衡，產生意外事故，因此應給下屬反抗壓力的張力（張力與壓力方向相反）。

雖然角色壓力的二個構面（角色衝突及角色模糊）與工作滿意、工作績效呈負向關係，但是學者間實證研究的結論並不一致。因此李奇勳等人（民 91）收集 39 篇有關角色壓力方面的相關研究，以 meta-analysis 方法消除各研究間樣本不同所造成的抽樣誤差及樣本間信度、建構效度的差異，以探究角色壓力與各變項間真實的關係強度及方向。分析結果發現，員工的年齡、年資、決策參與度與角色模糊呈負向關係；角色衝

突、角色模糊與工作焦慮呈正向關係，但與工作投入及對同事、薪酬、上司的滿意度呈負向關係；角色衝突與工作績效呈負向關係，但是角色模糊與工作績效無關。

李香穀(民 92)針對嘉義縣政府 248 位員工之研究發現，員工的「工作壓力」構面之「不滿足」、「疲勞」子構面與「組織承諾」構面之「努力與價值承諾」、「留職承諾」子構面均呈非常顯著負相關；「工作壓力」構面之「焦慮」子構面與「組織承諾」構面之「留職承諾」子構面亦呈非常顯著負相關，但與「努力與價值承諾」子構面則無顯著相關。「工作壓力」與「工作投入」呈現非常顯著負相關。「工作壓力」構面之「不滿足」、「疲勞」子構面與「工作行為」構面之「退卻行為」呈現非常顯著正相關，但與「堅守本分行為」、「組織公益行為」子構面呈現非常顯著負相關，至與「人際利他行為」子構面則無顯著相關；「工作壓力」構面之「焦慮」子構面與「工作行為」構面之「退卻行為」子構面呈現非常顯著正相關，但與「堅守本分行為」、「組織公益行為」、「人際利他行為」子構面則無顯著相關。員工的「知識學習」、「工作壓力」、「組織承諾」、「工作投入」對「工作行為」有非常顯著影響。

2.3 工作士氣

2.3.1 工作士氣之定義

士氣 (Morale) 一詞原係軍事用語，自古以來即是用在激勵軍隊作戰之團體精神，以確保勝利之信念，嗣因 1929 年世界經濟大恐慌，士氣逐漸成為產業界主要研究主題 (何清欽，民 68)，同時廣泛應用於企業及行政管理，已經成為組織行為中的顯學，且是影響工作績效的一項重要因素，人群關係學派甚至認為提高士氣是增進員工績效的有效方法 (張金鑑，民 74)，何淑玲 (民 86) 進而指出「如何提高工作意願，促進高昂

工作士氣」是企業經營者及高階管理者的主要任務。由於士氣是一種建構概念，其定義常隨研究者觀察角度不同而不同，茲就國內外學者對於士氣之定義彙整如表 2.7 所示。

表 2.7 工作士氣定義之彙整

研究者	年代	定義
Gogdon	1955	士氣是當個人需求獲得滿足時，其所感受到的愉快經驗。士氣包含四個不同層面：1.一般需求的滿足；2.承認與地位；3.自尊的需求；4.自我表現的需求。
Guion	1958	士氣是一種心理狀態，在此狀態下個人的需求得到滿足，同時知覺此種滿足係來自整體的工作表現。
Guba	1958	士氣是參與組織的個人，願為團體目標或目的格外賣力的熱誠程度。
Stagner	1958	士氣存在於個人與團體的互動之中，透過團體的共同合作，以滿足個人動機的可能程度之指標。
Griffiths	1959	士氣是團體凝聚力，高度的士氣表現在成員能共同認知組織目標，並竭力以赴，排除一切妨礙目標的干擾因素，促使團體目標實現。
Kahn	1966	士氣就是個人為組織工作而得到滿足程度之總合。
Getzels	1968	士氣的高低為隸屬感（Belongingness）、合理性（Rationality）及認同作用（Identification）等三個變項的函數。
Carlisle	1976	士氣是一個人身為組織的一份子時，所表現的滿足狀態，反應出對工作、管理者與公司的態度及感覺。
Davis	1977	士氣代表個人需求滿足的狀態，此種滿足包含對團體、薪資、升遷及工作內在的滿足。
Milton	1981	士氣是對某一團體或組織感到滿足，樂於成為此一團體的一份子，並協助達成團體目標的態度。
Hony & Miskel	1991	士氣包含：1.認同感：個人需求與組織目標一致的程度；2.隸屬感：角色期望與個人需求動機之間一致的程度；3.合理性：角色期望合乎邏輯並適合達成目標的程度。
Johnsrud	1996	士氣是指個人或組織團體對其工作狀態感到滿意的程度；亦即士氣同時包含個人心理層次及組織目標層次兩個範疇。
路君約	民 76	士氣是一個團體的團隊精神，其特點為 1.目標一致；2.共同感。
繆全吉	民 78	士氣是人員對所屬團體感到滿足，樂意為所屬團體的一員，並願意達成團體目標的精神狀態。
林志成	民 80	士氣是指組織情境中，成員表現組織認同、工作投入與團隊精神之積極態度。
江志正； 翁志成	民 81 民 84	士氣為組織成員表現於組織認同、工作投入、團隊精神及目標意識之共同態度。
趙其文	民 84	士氣是指團體或個人對其所處的組織及工作，所持有的一種綜合性態度與感受，而此種態度與感受決定是否願意奉獻自己，追求組織目標的實現。

表 2.7 工作士氣定義之彙整 (續)

研究者	年代	定義
葉子超	民 85	士氣是包含勇氣、堅忍、決斷與信心的綜合狀態。
吳宗立	民 86	士氣是動態的、複雜的，可視為個人在工作上的滿足感及組織團結表現。
何淑玲	民 86	士氣是執行意願、歸屬意識及協調精神綜合一體之精神狀態。
曾榮華	民 86	對士氣的定義由以下三個觀點出發：1.士氣為個人心理需求滿足的狀態；2.士氣為團體目標的實現程度；3.士氣為個人與團體交互作用過程中，個人需求與團體目標達成一致性的程度。
許幼靜	民 90	士氣是一種心理狀態，經由個人與團體的共同合作而產生。就團體而言，士氣是一個團體的「團隊精神」；就個人而言，士氣即個人樂意做他必須做的事情，感覺個人與團體的目標一致，同時充滿精力、熱忱及自律的執行任務，並有強烈的意願達成團體目標。
翁進勳	民 91	成員的個人期望與組織目標交互作用後需求滿足的心理狀態，產生對組織的認同，願意全心投入工作，發揮團體凝聚力，以提高組織效能，實現組織願景的程度。
吳嘉信	民 91	士氣為員工對其所屬機關、工作及環境所感受到的態度總合，這種態度會逐漸形成一種組織認同或團隊精神，而與團體目標的達成、工作的投入、工作效率產生交互影響；表現於組織認同、工作投入、團體凝聚力之積極態度。

- 資料來源：1.許幼靜(民90)，舞蹈才能班教師工作士氣之調查研究，中國文化大學舞蹈研究所碩士論文。
 2.吳嘉信(民91)，村里幹事工作滿足與工作士氣之探討—以雲嘉南地區村里幹事為例，國立中正大學勞工研究所碩士論文。
 3.部分本研究整理。

有關工作士氣定義之文獻回顧結果，可知由於每位研究者之研究對象及範疇不同而有不同見解及定義，大致而言，多數研究者認為士氣是個人對工作及組織的滿足及認同之內在心理狀態，同時透過個人與組織交互作用過程，以達到工作投入及達成組織目標之外在具體表現。

2.3.2 工作士氣之內涵

根據國、內外學者針對工作士氣之定義及主張，發現工作士氣之內涵包含甚多，諸如組織特性、組織認同、組織目標、團隊精神、工作性質、工作投入、工作滿足、前程發展、待遇福利及角色期望等構面，爰為了解工作士氣之內涵，以為內部行銷作為之參考，以下將就工作士氣

之內涵進行文獻回顧。

王子啟（民 89）提出工作士氣之研究衡量因素構面相當的多，包括工作本身、同仁關係、團隊精神、管理本身、工作意願、薪資福利、組織制度及組織認同等構面。同時認為過去研究著重於描述工作士氣間個別項目的比較（例如工作滿意及組織承諾），並且獨立這些因素構面的影響力。進而引述 Mowday, Porter & Steers (1982); Vandenberg & Lance (1992) 等人之見解，認為應以三個關鍵性因素構面建構工作士氣，即是組織承諾（Organizational Commitment）、工作滿意（Job Satisfaction）及離職傾向（Intention to Quit）。

許幼靜（民 90）歸納國、內外之研究發現，士氣之內涵包含組織本身、組織認同、組織榮譽、工作性質、工作滿足、工作地位、工作投入、工作專注、對工作之態度、領導關係、需求滿足、個人情緒、知覺、個人價值觀、目標意識、人際關係、團體凝聚力、團隊合作精神、堅忍精神、專業精神、犧牲奉獻及喜歡工作等內涵，並以工作投入、組織認同、團隊精神及目標意識等四項內涵為其研究重點。鄭清波（91）則以工作投入、組織認同、團體凝聚力及目標意識等四項內涵研究教師之工作士氣。

王俊堯（民 90）在歸納學者看法後，認為士氣之內涵乃是組織成員表現於組織認同、團隊精神及工作投入之共同態度。另有學者則予歸納為組織認同、工作投入及團體凝聚力等三個構面（許祝瑛，民 88；黃貞觀，民 91；吳嘉信，91）。翁進勳（91）發現士氣之向度因為研究角度不同而有差異，因而歸納有關士氣向度如表 2.8 所示。

表 2.8 士氣向度歸類表

研究者/年代	工作 滿足	組織 認同	工作 投入	團體 向心力	專業 精神	目標 意識	犧牲 奉獻
Covrdale (1941)	V	V	V	V			
Krech & Cruthfield (1948)		V	V	V		V	
Griffiths (1956)		V		V		V	
Guba (1958)		V	V			V	
Getzels & Cuba (1968)		V	V	V			
Blum & Naylor (1969)		V		V		V	
Siegel (1969)		V	V	V			
Smith & Western (1976)	V	V	V	V			
Miller (1981)	V	V	V			V	
Howard (1989)	V	V		V	V		
楊國樞 (民 68)		V	V			V	
許南雄 (民 69)		V	V			V	
邱文忠 (民 72)	V	V	V	V			V
路君約 (民 76)		V		V		V	
李豐章 (民 76)		V	V	V			
陳國彥 (民 77)	V	V	V	V			V
林重澎 (民 78)		V	V	V			
吳百祿 (民 79)		V	V	V			
陳清溪 (民 80)		V	V	V			
楊振昇 (民 80)		V	V	V			
江志正 (民 81)		V	V	V		V	
楊樹槿 (民 81)	V	V	V	V			
林海清 (民 83)		V	V	V	V		
謝文全 (民 84)		V	V	V			
梅媛媛 (民 84)		V	V	V			
曾榮華 (民 86)		V	V	V	V		
許祝瑛 (民 88)		V	V	V			
林婉琪 (民 89)		V	V	V			
邱國隆 (民 89)		V	V	V		V	
研究次數	7	29	25	25	3	10	2

資料來源：翁進勳 (民 91)，台北市國民中小學校警工作滿意與服務士氣關係之研究，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。

綜合以上文獻回顧結果，工作士氣之內涵仍以組織認同、工作投入及團隊合作為主要衡量指標，因此，管理者應該注意組織與員工的互動關係，同時更應注意工作團隊的運作，亦即透過組織與個人良好的交互作用，才能增進員工組織承諾、努力工作及團體凝聚力，其效益除了滿足

個人需求外，同時亦可確保達成組織目標。茲就組織認同、工作投入及團體凝聚力三個構面再作深入探討。

McFarland (1970) 認為「認同」是一種心理的概念，指一個人對另一個人或團體的成就或特性，有一種感同身受的反應；此種認同於別人或團體的能力乃是一種學習的經驗。Bronfenbrenner (1968) 在探討認同理論之後，認為認同是一種行為，即是一個人表現出另一個人的行為；是一種動機，指一個趨向於另一個人的傾向；是一種過程，即行為及動機傾向的一種形式（引自呂鐘卿，民 76）。Mael F. & Ashforth B. E. (1992) 主張組織認同是個人感覺自己是某一個團體的一員，知覺集體的一致性與歸屬感，而且知覺個人所擁有的組織成敗經驗。吳嘉信（民 91）綜合分析結果，主張認同乃是一個人極欲表現出另一個人或團體的行為傾向，而當個人所認同的對象是一個組織時，即為組織認同，是一種心理上或情緒上的態度。

Lodahl & Kejener (1965) 針對工作投入提出二種定義：(一) 工作投入是個人認同工作重要性的程度，亦即工作在個人自我形象中的重要程度；(二) 工作投入的程度，視個人自尊受工作績效影響之程度而定。Robbins (1996) 則對工作投入定義為個人心理上認同於工作，並視工作績效為自我價值肯定的重要因素；高度工作投入的員工非常認同且在意所做的工作。汪志正（民 81）認為工作投入是指個人藉由工作優點、重要性價值內化，而對工作許下承諾，並化為積極工作表現的一種現象。因此，所謂工作投入實即認同工作價值及其重要性，促使願意主動參與工作，並且樂在工作，進而滿足個人需求的一種工作態度。

Donnelly et al. (1992) 主張團體凝聚力是團體中成員相互吸引及個別成員維持在團體中活動、拒絕離棄團體之力量的強度。Tosi et al. (1994)

則指出團體凝聚力是組織中的成員與團體相互吸引的程度。Moorhead & Griffin (1998) 認為一個團體中的成員願意承諾結合在一起，源於所有作用在成員之上的力量使其凝聚在一起的結果，團體的吸引力創造團體凝聚力，使得成員不願離開團體，而具有維持成為團體一員的動機。因此，團體凝聚力是團體成員想要在一起的動機；吸引力是團體凝聚力的關鍵要素（引自許祝瑛，民 88）。綜上引述，團體凝聚力即是成員彼此之間及與團體相互吸引而建立一種夥伴關係的表徵，從而團體願意給予成員支持，同時成員願意對其工作努力付出，進而提高團體績效。

2.3.3 影響工作士氣之因素

芝加哥科學研究學會（Science Research Association of Chicago）所發展的「科學研究協會員工態度調查表」，指出士氣包括十四項態度：工作環境、工作要求、待遇、員工福利、同事友善與合作、員工與上司的關係、對主管的信心、上司的技術與能力、行政效率、溝通、地位與讚賞、工作安全、認同、升遷與發展的機會等因素。

Ash (1954) 將科學研究協會員工態度調查表的十四項因素，以因素分析法分析結果，歸納為六項因素：直屬上司、對工作的滿足、工作同仁、組織目標與效率、合理報酬、生理與心理健康。Roach (1958) 則予歸納為：榮譽感、內在的工作滿意、督導技術、督導者關懷、工作負荷與壓力、受賞識感、薪資滿意、溝通、人際關係、升遷滿意（引自陳榮輝，民 83）。

湯淑貞（民 78）從管理心理學的角度提出影響士氣六種因素：對組織目標的贊同、合理的經濟報酬、優秀的管理人員（領導者）、同事間的和諧、身體與心理的健康。許南雄（民 84）進而認為影響士氣的因素包含：管理措施、領導行為、員工心理、工作環境、地位、角色、年齡、

性別等。趙其文（民 84）則予具體歸納為四種因素：員工本身的因素、制度的因素、管理方法的因素及公司以外的因素。黃貞觀（民 91）綜合文獻資料歸納影響因素如下：（一）個人因素：年齡、性別、宗教、職位性質、教育程度及工作年資等六項；（二）非個人因素：經濟因素、工作投入、組織認同及團體凝聚力等四項。

回顧過去研究文獻，可知影響工作士氣之因素，除個人特質、工作壓力及工作特性外，主要受到組織內部行銷作為，諸如組織支持、溝通協調、升遷發展、教育訓練、待遇福利及人事管理等措施，導致組織認同、工作投入及團體凝聚力程度的影響。

2.3.4 工作士氣與其他構面之關係

一、工作士氣與個人特徵之關係

（一）士氣與性別：Gilmer（1949）認為女性員工較男性員工之士氣為高；（二）士氣與學歷：張曉東（民 68）研究發現士氣與學歷呈負相關。張勳智（民 81）研究指出學歷愈高，其團隊士氣愈高；（三）士氣與年齡：黃光國、楊國樞（民 68）的研究支持年齡與士氣有正向關係。Adkin（1983）研究指出士氣與年齡呈負相關；（四）士氣與職位/職務：Porter（1962）研究發現高階管理人員較低階管理人員工作滿足高；工作職位愈高，工作士氣愈高；（五）士氣與年資：Adkin（1983）研究指出士氣與年資呈負相關（引自劉 鑫，民 91）。

二、工作士氣與工作滿足之關係

國內外許多探討工作士氣的研究發現，工作士氣常以工作滿足為其衡量指標之一，即對工作環境愈感到滿足，則工作士氣愈高；其工作表現或工作效率亦較佳。Guba（1958）；李豐章（民 76）；陳清溪（民 80）；梅媛媛（民 80）；許士軍（民 87）研究發現高度的工作滿足可以引發高

度的士氣；工作士氣與工作滿足呈顯著相關（引自吳嘉信，民 91）。

工作士氣與工作滿足雖然有關，但是二者仍有差異，Payne et al. (1976) 即以截面分析 (facet analysis) 區別工作士氣與工作滿足如表 2.9 所示。

表 2.9 工作士氣與工作滿足之比較

項目	工作滿足	組織氣候	工作士氣
分析的單位	個人	組織、團體	組織、團體
分析的要素	工作各層面	組織環境各層面、部門或團體	組織環境整體
衡量工具的性質	情感性的評價與批判	知覺性的描述	情感性的評價與批判

資料來源：楊樹昌、蘇喜（民 85），某些省市立醫院組織氣候、工作滿意度及士氣之研究，中華公共衛生雜誌，15 卷，2 期，163 頁。

三、工作士氣、工作滿足與工作壓力之關係

Lipsky (1980) 研究指出角色衝突導致士氣低落；Robert & James (1998) 研究結果，仍然認為角色衝突對於士氣產生負向影響。Bateman & Strasser (1983)；Jamal (1990)；何漢龍 (民 82)；周淑萍 (民 83)；金培芳 (民 85)；施啟智 (民 86)；陳益世 (民 87)；莊靜宜 (民 89) 等學者研究結果，不論其研究對象為教師、航管、高中學生、醫護、軍警、企業業務員、科技人員或公務人員，一致認為工作壓力與工作士氣、工作滿足呈顯著負相關，亦即員工如果知覺壓力愈大，則其工作士氣及工作滿足就會降低（引自吳嘉信，民 91）。

2.4 工作滿足

2.4.1 工作滿足的定義

工作滿足一詞出現於 1930 年代，當時意指個人對工作上的情感態度或取向 (affective attitude or orientations)。直到 1927 年至 1932 年，Mayo 等人在美國芝加哥西方電氣公司進行「霍桑實驗」，發現員工的情感會影響其工作行為，而且員工社會及心理因素才是決定工作滿足與生產力的主要因素。Hoppock 於 1935 年出版「工作滿足」(Job Satisfaction) 一書，認為工作滿足是指員工在心理與生理方面對環境因素的滿足感受，亦即員工對其工作情境的主觀反應。此後諸多學者由於研究對象與架構不同而發展不同的定義，茲就國內外部分學者提出之定義彙整如表 2.10 所示。

表 2.10 工作滿足定義之彙整

研究者	年代	定 義
Hoppock	1935	工作滿足是個人對自己工作的直覺感受，是一種在生理、心理及環境等各因素滿意感受的綜合。
Smith	1963	工作滿足是一個人根據其參考架構，對於工作特徵加以解釋後得到的結果。
Vroom	1964	工作滿足係指個人對工作角色抱持的情意取向，正面的情意取向代表工作滿足，負面取向代表工作不滿足。
Blum & Naylor	1968	工作滿足是工作者對其工作及環境所抱持的一種態度，而不涉及工作面向、形成原因及過程。
Porter & Lawler	1968	滿足是由個人認為其所應得與其知覺實際得到的差異所決定，差距愈大，愈不滿足；差距愈小，愈感滿足。
Smith et al.	1969	工作滿足是工作者對其工作環境的感覺、感受或情感性反應，這種感覺來自於工作環境中實際獲得的報酬及其預期獲得的報酬之差距。
Seashore & Taber	1975	工作滿足有以下四種意義： 1. 工作滿足即為工作者在各工作層面上所獲得的滿足總和。 2. 工作滿足即為工作者在各工作層面上所獲得的滿足程度及其重要性之乘積和。 3. 工作滿足即為工作者預期應有之滿足程度與實際滿足程度之差距的和。 4. 工作滿足即為前項預期應有之滿足與實際滿足之差距分數，乘以各相關層面之重要性加權數，再求其總和。
Locke	1976	工作滿足是指個人評價其工作或工作經驗所產生正面或愉悅的情緒狀況，但更注重工作各層面分析。

表 2.10 工作滿足定義之彙整 (續)

研究者	年代	定 義
Kalleberg	1977	工作滿足為一單一概念，員工將其在不同工作構面上的滿足與不滿足予以平衡，形成整體的滿足。
Price	1986	在一個工作體系中，成員對於其在體系中所具有的工作取向。
Hellriegel et al.	1992	工作能符合個人的價值及需求時，就會產生正面的評價及情感；反之則是負面的。
Robbins	1996	工作滿足可視為個人對工作所抱持的一般性態度。員工的工作滿足高，表示其對工作抱持正面態度；反之，表示對工作不滿足，有著負面的態度。
許士軍	民 66	工作滿足是個人對工作所具有的感覺，這種感覺取決於從工作環境中之實際所得價值與預期間之差距。
張春興	民 67	指個人或多數員工對其所任工作感到滿足的程度。工作滿足與否之因素：薪水高低、加薪方式、工作時間、工作地點、工作性質、升遷機會、人際關係、管理方式等因素。
許彩娥	民 70	工作者自特定環境中實際獲得價值與其預期應獲得價值之差距，二者差距大則滿意度低，二者差距小則滿意度高，亦即「需求缺陷性定義」。
謝金青	民 81	工作滿足是指工作者對其工作、工作歷程或工作結果整體的一種主觀價值判斷，屬於感覺、態度或情意的反應。
謝百亮	民 84	歸納三類一般性定義： 1. 工作滿足是個人對其工作的情意反應或感受。 2. 工作滿足是個人對其工作知覺與原來預期之間的差距。 3. 工作滿足是個人對其工作各層面特性的情意性反應或感覺之總和。
蔡坤宏	民 88	歸納為整體及構面二種觀點： 1. 整體的觀點：工作者對其工作環境所抱持的感受或態度。 2. 構面的觀點：根據工作者參考架構 (reference frame, 工作層面) 對工作加以解釋的結果。

資料來源：1. 陳世勳 (民 90)，消防人員工作滿意與績效關聯性之研究，中央警察大學消防科學研究所碩士論文。

2. 部分本研究整理。

綜上所述，雖然每位學者對於工作滿足的定義不一，但是概略得予歸納綜合性定義、差距性定義、參考架構說及主觀知覺型四類定義 (林建忠，民 92)。

一、綜合性定義

工作滿足最傳統的定義，即將工作滿足作一般性概念的解釋，而不涉及工作滿足的面向及形成過程及原因。例如 Kalleberg (1977) 認為工

作滿足為一單一概念，員工將其在不同工作構面上的滿足與不滿足予以平衡，形成整體的滿足。

二、差距性定義

Porter & Lawler (1968) 係將滿足程度視為一個人自特定的工作環境中，感覺「實際獲得的價值」與「預期獲得的價值」二者之間的差距，其差距愈小，滿足程度愈高；反之，滿足程度愈低。

三、參考架構說

Smith et al. (1969) 認為工作滿足是一個人依其參考架構，對於工作特徵加以解釋後得到的結果，所謂工作特徵就是工作者對於工作構面的情感反應，至於工作構面包含工作本身、視導、薪資、升遷、同事關係及溝通等構面，明尼蘇達大學學者甚而提出多達 20 種與工作滿足有關的因素，名為明尼蘇達滿意篩選量表 (Selected Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱MSQ)，由此可見工作滿足並非單一概念，而是涵蓋許多層面，因此，此類定義又可稱為構面性的定義，同時有別傳統的綜合性定義。惟因每個人對於各構面認定之重要性有所差異，當其認為重要時才會激起滿意或不滿意的情緒，如果認為不重要的構面，自無所謂滿意或不滿意。

四、主觀知覺型

即指個人對於工作環境主觀的知覺及解釋，因此，分析工作滿足必須同時注意個人因素對工作滿足感受的影響，不能侷限於組織的特徵，由於每一工作情境是否影響工作滿足，受到諸多個人因素的影響，例如年齡、性別、健康狀況、婚姻狀況、家庭關係、年資、職位狀況及人格特質等因素，所以工作滿足並非一種絕對現象。

2.4.2 工作滿足的理論

激勵是一種對「滿足」未獲滿足的內心渴望需求，如以需求動機—個人努力—工作表現—工作滿足—行為結果之激勵關聯以觀，激勵就是達成組織目標的自發意願。由於「工作滿足」的概念源於激勵理論（Motivation Theory），因此，一般學者多從激勵理論的觀點作為探討工作滿足的理論基礎，至於激勵理論之種類，一般分為滿足、程序及增強理論三種，茲就主要的激勵理論彙整如表 2.11 所示。

表 2.11 激勵理論之彙整

類別	特點	理論	內涵	管理實例
滿足	注意引起、產生或引發激勵行為的因素。	1. 需求階層理論 Maslor (1954) 2. 雙因子理論 Herzberg (1959) 3. 成就動機理論 McClelland (1961) 4. E R G 理論 Alderfer (1969)	員工透過以下五種階層的需求而被激勵：生理、安全、社會、自尊及自我實現。 員工是被激勵因子（高層次需求）所激勵；不是被保健因子（低層次需求）所激勵。 員工是被成就、權力及親密需求所激勵。 員工會因以下三種需求而被激勵：存在、關係及成長。	以滿足員工金錢、地位及成就需求激勵部屬；亦可藉由訓練方式，增加其需求的強度，使得員工原本具有的需求得到更大的發揮 (Robbins, 1996)。
程序	不僅注意引發行為的因素，同時注意行為方式的程序、方向或選擇。	1. 公平理論 Adams (1963) 2. 期望理論 Vroom (1964)； Porter & Lawler (1968)	員工覺得投入與產出相等時才會被激勵。 員工認為可以達成工作目標且報酬值得時才會被激勵。	由了解員工對工作的投入、績效、標準及報酬的知覺，以達成激勵效果。同時必須在管理策略上讓員工感受到「努力」與「績效」、「報酬」三者密切相關。

表 2.11 激勵理論之彙整 (續)

類別	特點	理論	內涵	管理實例
增強	注意能夠增加期望行為重複與減少非期望行為重複的可能性因素。	增強理論 Skinner (1969)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 正面增強：對於被期望的表現，提供具有吸引力的結果（獎賞）。 2. 負面增強：對於表現不佳者，提供負面的結果。 3. 消滅：對於不被期望的行為，暫停增強作用。 4. 懲罰：對於不被期望的行為，給予不被希望的結果。 	管理者可適當運用「操作制約」原理，適時給予員工適當的獎酬或懲罰，以修正個體行為，同時增強組織所希望的行為出現及降低不利組織行為出現，使其利於組織。

資料來源：1.林建忠（民 92），組織承諾與工作滿意之調查研究—嘉義縣市警察和消防人員之比較，國立中正大學政治學研究所碩士論文。

2.部分本研究整理。

龔昶銘（民 91）針對 1212 位配階一線三星之基層職務警察人員（警、隊員）研究結果，發現警察人員獎懲不合理為基層員警主要工作困擾來源之一，同時直接影響工作士氣。由於警察人員之獎懲向有過於寬濫之議，致使未符「獎當其功、懲當其過」原則，因此，警察人員之獎懲會有不合理問題，應是其來有自。究其原因，應係警察工作特性及其所負任務特性之故，導致警察機關向以工作績效為其主要組織目標，爰為提高工作績效，多以「重獎重懲」方式為其重要管理措施，長期實施結果，由於獎懲過於寬濫，致使員警認為獎勵應是必然，因而縱然予以獎勵，充其量僅能使其「沒有工作不滿足」，惟如不予獎勵，則將產生「工作不滿足」問題，現況如以 Herzberg 之激勵保健雙因子理論加以診斷，原屬重要激勵因子之獎勵措施，現已成為保健因子，因此，獎勵恐已無法引發警察人員工作動機，但是如予降低或簡併獎勵，又有「工作不滿足」之虞，是以，爾後警察人員之獎懲制度，如何搭配其他人力資源管理措施，例如執勤方式、督勤方式、升遷機會、教育訓練、自我成長及工作

自主性等充實工作內涵之激勵措施，將是管理階層必須正視而且審慎考量之課題。

2.4.3 工作滿足的相關研究

本研究係以警察人員為探討對象，爰為了解警察人員之工作滿足情形，經彙整近年來有關警察人員工作滿足之研究如表 2.12 所示。

表 2.12 警察人員工作滿足之研究

研究者	年代	相關變項	研究結果
楊台興	民 75	內外獎酬、認知失調、工作績效、工作努力程度、對任務本身知覺、工作滿足	1. 刑事警察人員在工作滿足程度屬中度以上，其中以同事關係的滿足程度最高；以待遇報酬的滿足程度最低。 2. 工作滿足各構面與人口變項及服務地區不同而有顯著關係。 3. 內外獎酬、認知失調、工作績效、工作努力程度、對任務本身知覺與人口變項及服務地區不同而有顯著關係。
黃翠紋	民 82	工作態度、領導型態、溝通狀況、工作技能、人際關係、內外獎酬	1. 警察機關人事人員在人口特徵中的性別、職務官等、婚姻狀況與工作態度有顯著差異存在；領導型態、溝通狀況、工作技能、人際關係、內外獎酬與工作態度呈正相關關係。 2. 滿足程度依序為人際關係、工作技能、領導型態、內外獎酬、溝通狀況。
蔡俊輝	民 87	同事關係、工作本身、直屬長官監督、溝通、薪資、獎賞稱許、福利、升遷、工作程序	1. 員警整體工作滿足呈中度以上。 2. 工作滿足各構面滿足程度依序為同事關係、工作本身、直屬長官監督、溝通、薪資、獎賞稱許、福利、升遷、工作程序。
李名昌	民 87	成長發展、同事關係、升遷機會、待遇報酬、工作本身、獎賞稱許、監督領導	1. 整體縣市警察局之公關股長在工作上大致滿足。其中對同事關係最為滿足；而對工作本身及升遷機會最不滿足。 2. 影響縣市警察局公關股長之工作滿足因素依序為成長發展、同事關係、升遷機會、待遇報酬、工作本身、獎賞稱許、監督領導。

表 2.12 警察人員工作滿足之研究 (續)

研究者	年代	相關變項	研究結果
鐘金玉	民 89	程序公平、分配公平、工作滿足、組織承諾、工作投入	1.績效考核的程序公平、分配公平與工作態度各構面間呈顯著正相關及影響力；分配公平對工作滿足、組織承諾、工作投入之解釋力均大於程序公平。 2.人口屬性上，年齡、服務年資及機關別，對績效考核之程序公平、分配公平、工作滿足、組織承諾及工作投入均有顯著差異。
曾政勇	民 89	績效評估、社會表現、工作滿意、工作努力、結果公平	1.對於員警在超勤加班費制度的知覺上，由高而低分別為績效評估、社會表現、工作滿意、工作努力、結果公平。 2.對於超勤加班費未依績效評估知覺表示關心與重視，在社會表現、工作滿意、工作努力則為中等程度。 3.超勤加班費發給公平與否，在公平知覺上，員警感到不公平，而不公平的知覺主要來自機關內部比較，亦即缺乏內部公平性。
王伯頌	民 89	工作壓力、生活休閒、上級關係、同事支持、組織氣候、工作適應、角色壓力、工作時間、工作負荷	1.生活休閒、上級關係、同事支持、組織氣候、工作適應、角色壓力、工作時間、工作負荷等變項與工作壓力有顯著正相關。 2.員警壓力源產生強度依序為沒有時間照顧家庭及子女學業、警察等階過低無法提振士氣、擔心調動影響家庭生活、執勤時間過長、因公務無法照顧而感到愧疚。
翁翠芳	民 90	自我表現與社交休閒活動、觀賞學習與社會參與型休閒活動、負向工作價值觀、休閒阻礙因素、生活滿意度	1.警察人員休閒參與情況偏低，在社會支持層面，來自長官的支持頻率亦偏低。 2.普遍對於學習環境感到滿意，對生活滿意度均趨向滿意。 3.在負向工作價值觀層面，對「人事制度」的負向看法最為嚴重，其次為「自我評價與離職傾向」，其中以升遷作業不公及待遇報酬不合理最為嚴重。 4.多數警察人員自覺社會地位不高，同時自覺民眾對警察評價不高，顯示警察人員對自己角色信心嚴重不足。 5.調查發現警察自覺如有適當工作機會，將有超過半數以上警察人員有意轉業。
林建忠	民 92	組織承諾、工作滿意	1.組織承諾與工作滿意呈顯著正相關。 2.人口特質在整體組織承諾及工作滿意上有顯著差異者，計有職位、年齡、教育及年資等變項。

資料來源：1.林建忠 (民 92)，組織承諾與工作滿意之調查研究—嘉義縣市警察和消防人員之比較，國立中正大學政治學研究所碩士論文。

2.部分本研究整理。

2.4.4 工作滿足與其他構面的關係

一、工作滿足與個人特徵之關係（引自郭振生，民 92）

（一）工作滿足與性別

研究對象與構面不同，出現男性滿意度高於女性、女性滿意度高於男性及男女無顯著差異三種結果。

（二）工作滿足與年齡

研究對象與構面不同，出現正相關（年齡愈大，其工作滿足愈高）、負相關（年齡愈小，其工作滿足愈高）及無差異三種結果。

（三）工作滿足與服務年資

研究對象與構面不同，出現正相關（服務年資愈久，其工作滿足愈高）、U型相關（服務年資與工作滿足的關係呈U字形曲線相關）及無差異三種結果。

二、工作滿足與內部行銷之關係

內部行銷是將員工視為內部顧客，並將工作本身視為能夠滿足內部顧客需求及符合組織目標的內部產品，同時將其行銷給員工（Berry,1984；蕭富峰，民 86）。Berry & Parasuramen（1991）提出內部行銷是透過發展符合員工需求的產品，以吸引、激勵及留住組織所要的優秀員工，屬於策略性管理哲學。而在實證研究方面，（Tansuhaj et al.,1991；康譽瓊，民 90）發現組織施行內部行銷能夠引發員工對組織承諾、工作投入、工作激勵與工作滿足的正向態度，驗證內部行銷作為與工作滿足呈正向關係（引自張延蓉，民 92）。

三、工作滿足與工作績效之關係

Organ（1990）曾從角色內（in-role）及角色外（extra-role）績效之角度，解釋工作滿足與工作績效之關係，認為雖然工作滿足並無顯著影

響角色內績效及生產力，但是有些研究顯示工作滿足確會影響角色外的貢獻。Organ (1990) 同時指出角色內績效是態度、性向、專業知識、工作流程、對他人的信賴及資源（如設備、預算及幕僚）之函數。因此，員工的正面態度僅對角色內績效產生些微影響，因為尚有其他因素限制；此外，員工的負面態度可能不會影響角色內績效，因為員工希望增加薪酬及紅利。根據以往研究結果，工作滿足與工作績效之相關性雖然不甚顯著，但是仍有少數研究結果顯示統計上之顯著性 (Moorman,1993；Petty et al.,1984；Vroom,1964) (引自巫喜瑞，民 90)。

四、工作滿足與相關因素之關係

工作滿足與其他組織因素之關係，有的正向、有的負向，其相關性並有高低之分，茲就工作滿足與相關因素之關係彙整如表 2.13 所示。

表 2.13 工作滿足之相關因素

相關因素	相關性	相關性高低(強弱)
動機	正相關	中等
工作投入程度	正相關	中等
遵守組織行為規範	正相關	中等
責任感	正相關	高
缺勤率	負相關	低
遲到情形	負相關	低
離職率	負相關	中等
心臟疾病	負相關	中等
工作壓力	負相關	高
工作表現	正相關	低
生活滿意度	正相關	中等
心理健康	正相關	中等

資料來源：陳素勤譯(民 90)，Organizational Behavior,5e/ Robert Kreitner & Angelo Kinicki 著，組織行為，初版，台北：麥格羅·希爾台灣分公司。

2.5 工作績效

2.5.1 工作績效的定義

一般實證研究，工作績效通常將其作為組織行為之重要依變項，以為升遷、資遣、獎懲、考核及調薪等管理措施之控制目的，同時作為滿足員工自我需求、自我實現及結合個人、組織目標之規劃目的，但是由於研究對象不同，其研究構面常因組織目標及組織結構不同而不同，因而所作定義亦有不同。總之，不論是領導行為、組織設計、組織文化、流程改造或員工激勵，其最終目的就是為了藉此有效改善或激勵工作績效，進而提高組織績效。茲就工作績效之定義彙整如表 2.14 所示。

表 2.14 工作績效定義之彙整

研究者	年代	定義
French & Seward	1983	工作績效是指一項行動方案達成目標的程度。
Schermerhorn	1989	工作績效=能力×支持×努力 良好的工作績效，基本上是由於組織的人力資源有能力完成工作，願意付出必要的努力，且有適當的支持。其中之能力位居首位。
Campbell	1990	組織成員完成組織所期望、規定或正式化的角色需求時，所表現的行為。
Gomez-mejia & Cardy	1995	工作績效=能力×推動力 強調推動力的重要性。
蘇義祥	民 88	工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工的生產力。
林澄貴	民 90	工作績效是指員工在某特定期間內，執行工作時所達成結果的紀錄或達成目標的效益（如生產力）。

資料來源：1.林澄貴（民 90），知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究—以中鋼公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
2.部分本研究整理。

工作績效類型常以 Kaza & Kahn（1978）之角色行為理論，將工作績效分為角色內行為（in-role behavior）及角色外行為（extra-role behavior）。所謂角色內行為係指正式的或體制內所規範行為，組織通常會設定一部分行為或工作的標準，然後據此標準進行績效評估，因此，

角色內行為常與工作報酬或前程發展產生關聯；至於角色外行為涵蓋層面較廣，可以視為一種員工自由心證的行為或表現，其概念相當於組織公民行為（organizational citizenship behaviors）或社會贊同行為（prosocial behaviors）。

Borman & Motowidlo (1993) 依據 Campbell (1990) 研究架構，提出工作績效分為任務績效（task performance）及情境績效（contextual performance）二種。所謂任務績效係指個人工作上的結果，而此結果直接關聯組織期望或設定的任務，其判斷準則在於是否合乎正式角色的要求（Motowidlo & Van Scotter, 1994），因此，任務績效之概念類似角色內行為，直接影響組織的技術核心效能，一般績效評估主要針對任務績效進行衡量；至於情境績效係指個人自願執行非正式規定的活動、堅持完成任務的熱誠、願與別人合作並幫助別人、犧牲小我遵從組織規則及程序，同時能夠贊同、支持及防衛組織目標的相關行為，因此，情境績效並不直接支持組織的技術核心效能，相對地比較支持一般性組織的、社會的及心理的環境，而此環境則是技術核心運作的背景，如以角色外行為概念而言，情境績效不是透過組織內部的正式系統控制（如升遷制度、薪資管理系統），而是發自內心的互惠、回報及樂於助人等其他因素所激勵之行為。

績效評估之本質應為管理活動之控制（control）功能，許士軍（民 89）則認為績效評估具有二個積極作用因素，一為建立績效評估標準（performance measurement criteria），另一則為激勵（incentives）手段之利用。前者之選擇，顯示行為者所應努力的方向或標的；後者之提供，則是賦予行為者努力的動機或力量。因此，工作績效評估的主要目的，在於建立激勵制度。

2.5.2 工作績效的決定因子

早期學者所強調的個人因素偏重特質因素，特質論者認為個人特質是決定工作績效的主要因素（Weiss & Adler,1984），此一觀點迄今仍然反應在一般人力資源管理實務中。但是隨著時空環境的變遷，組織的力量開始發揮作用，許多學者已經察覺組織結構的影響，因而提出組織或工作績效結構理論，主張組織結構才是決定工作績效的主要因素（Porter & Lawler,1965；Berger & Cummings,1979；Pfeffer,1986）；茲將相關學者對工作績效決定因子之論點列舉如下（引自林澄貴，民 90）：

一、工作績效是個人因素及環境因素的函數

在組織行為研究領域中，有更多的個人變數被假設與工作績效之間存在某種程度的關聯，這些個人因素包括個人特徵（人口統計變數）、人口特質、能力、價值觀、態度、知覺、個人決定、學習及激勵等變數（Robbin,1996）。在個人能力與工作績效的研究方面，認知能力（cognitive ability）可能是決定工作績效最重要的變數之一（Dobbins et al.,1991）。因此，一般行為研究者探討工作績效的個人因素，包括知識、技能、動機、態度等變數；環境因素則涵蓋工作性質、激勵、領導等變數。

二、工作績效是潛能、意願及機會因素的函數

Blumberg & Pringle(1982)認為過去學者遺忘環境因素對工作績效的影響，無法解釋工作現場中複雜的工作績效現象，他們提出一個三因子互動模式：工作績效是潛能（capability）、意願（willingness）及機會（opportunity）因素函數，三種因素對工作績效存在交互作用的效果。

三、人性面系統因素、個人因素及工作性質是工作績效的決定因子

余德成（民 85）根據 Deming 的管理觀點認為工作績效的決定因子分為三大類，即為人性面系統因素、個人因素及工作性質。其中人性面

系統因素為間接透過個人因素而決定工作績效；個人因素包括改善能力及責任感，其係工作績效的直接決定因子；至於工作性質在定義上仍是機會因素，包括組織程序、資訊及時間等子因素（Blumberg & Pringle,1982）。

四、工作動機、技巧與能力及角色知覺是工作績效的決定因子

Korman（1977）認為影響工作績效的因素包括工作動機（work motivation）、技巧與能力（skill & abilities）及角色知覺（role perceptions）三種。

（一）工作動機

個人的工作態度主要受其工作動機的影響，而受工作動機影響所表現的行為，又會影響工作績效的優劣。

（二）技巧與能力

個人是否具有完成某一工作的技巧與能力也會影響工作績效。工業心理學家研究結果，這些能力包括語言能力、機械能力及創造能力，同時對於不同類型的工作有其不同的相對重要性。

（三）角色知覺

員工如能正確的感覺完成一件工作所需的行為，並能完成這些行為，就是績效良好者；如果不能精確地感覺自己的工作角色，而以不適當的行為完成工作，即使具有高水準的工作動機及能力，仍被認為沒有效率，亦即績效不好。因此，角色知覺是指個人能夠精確感覺工作所需的角色為何。

2.5.3 工作績效的相關研究

Deming (1986) 認為工作績效是管理系統因素所造成的，一般管理學者所慣用的管理措施是基於一種錯誤的假設；傳統管理者通常假設工作績效是由個人因素所造成，因而要求工作者對自己的工作結果負責，導致績效考核方式不當。同時認為這種假設不具公平性，因為工作者沒有足夠的資源或權利改變管理系統，所以主張最高管理者才是真正必須負責的人。因此，許多學者轉而調整傳統人力資源管理對工作績效之假設，同時探討個人因素導向與系統因素導向的比較或整合問題 (Dobbins et al.,1991；Waldman,1994；余德成，民 85)。

余德成 (民 85) 針對品質管理人性面系統因素對工作績效之影響研究結果，認為基於工作績效的特殊性質，工作績效之研究不能忽視系統導向與個人導向因素同時產生作用的問題。有些學者甚至認為個人差異因素只能解釋部分工作績效的變異，其他影響工作績效的因素尚有組織結構及管理系統等因素，乃至組織的各種外部因素均有可能影響工作績效，在某些情況之下，這些因素的影響效果，甚至超過個人因素所能解釋的部分 (Zucker,1977；Pfeffer & Salancik,1978；Deming,1986；Waldman,1994) (引自林澄貴，民 90)。

回顧過去對於個人因素影響工作績效之實證研究結果並不一致，但是有些研究指出性別、年齡、婚姻、教育程度、年資等對工作績效的解釋力非常低，表示個人因素並非員工工作績效差異的主要原因。因此，不易藉由個人因素掌握工作績效狀態，必須配合其他因素之交互作用，亦即重視並規劃優質人力資源管理系統，才能提高工作績效。

第三章 研究方法

本章首先提出本研究之研究架構，次第依序說明研究假設、變項操作型定義、問卷設計、樣本設計與資料蒐集及統計分析方法。

3.1 研究架構

本研究根據研究動機、研究目的及相關文獻探討、整理、分析結果，提出研究架構圖。本研究架構以「內部行銷」為自變項；「工作壓力」、「工作士氣」及「工作滿足」為中介變項；「工作績效」為依變項，進行各變項間之相互關係研究。其研究架構如圖 3.1 所示、研究架構及相關子構面如圖 3.2 所示。

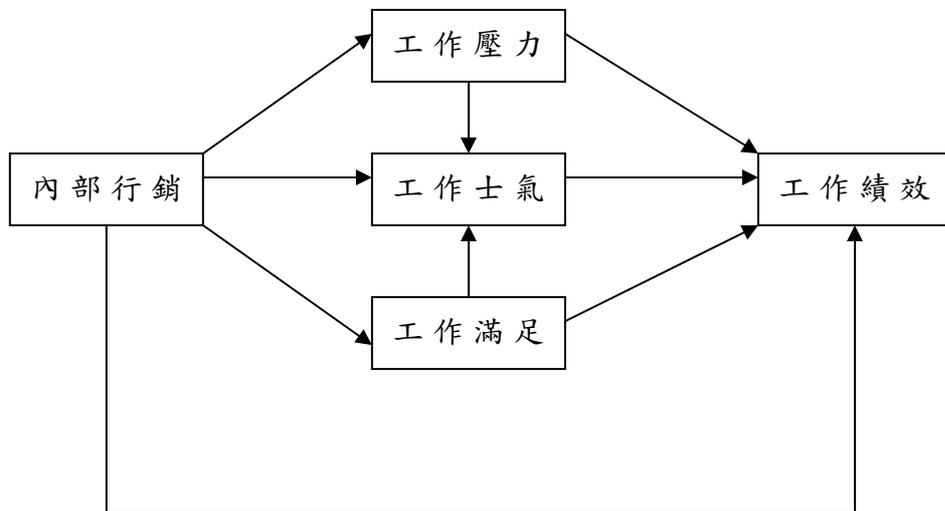


圖 3.1 研究架構

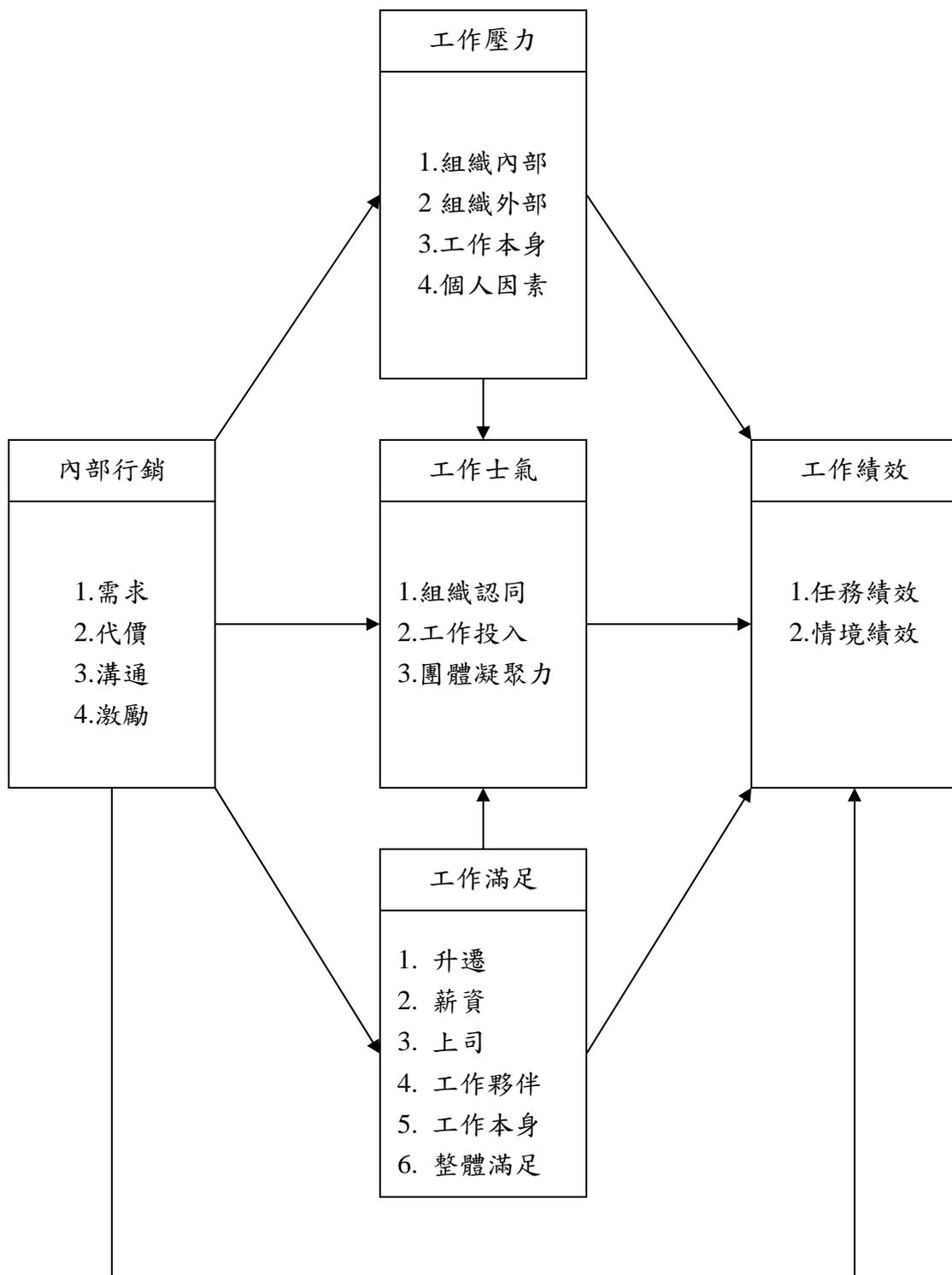


圖 3.2 研究架構及相關子構面

3.2 研究假設

經由文獻探討及研究架構之關聯，本研究提出下列研究假設：

一、內部行銷與工作壓力之關係

H1：內部行銷會負向影響工作壓力。

Berry (1981) 認為內部行銷應係基於組織內部顧客的觀點，採取近似行銷手法對待員工，使得員工能夠買到滿意的「產品-工作」，Gronroos (1994) 進而提出組織應該透過積極主動、近似行銷作為及整合協調等方式，以使員工所組成的內部市場，在發展服務意識及顧客導向上受到最佳的激勵。由於內部行銷即係應用滿足員工需求、減少負面影響及各種激勵措施等方式，其作為應能降低工作壓力，因此，本研究推論內部行銷對於工作壓力應有負向影響關係。

二、內部行銷與工作士氣之關係

H2：內部行銷會正向影響工作士氣。

Berry & Parasuramen (1991) 認為內部行銷是指透過發展符合員工需求的產品，以吸引、發展、激勵及留住組織所要的優秀員工，Joseph (1996) 進而提出實施內部行銷的作法，應該傾聽內部員工聲音，定期了解員工的士氣，同時落實參與、賦權及釋權管理措施，以培養團隊精神，顯然內部行銷作為可以促進組織認同、工作投入及團體凝聚力。因此，本研究推論內部行銷對於工作士氣應有正向影響關係。

三、內部行銷與工作滿足之關係

H3：內部行銷會正向影響工作滿足。

內部行銷是將員工視為內部顧客，並將工作本身視為能夠滿足內部顧客需求及符合組織目標的內部產品，同時將其行銷給員工 (Berry, 1984; 蕭富峰, 民 86)。Berry & Parasuramen (1991) 認為內部

行銷屬於策略性管理哲學，亦是一種對待員工如同顧客的管理哲學，其是形成（發展）滿足員工需求產品（工作）的發展策略。由於組織如能達成員工內心渴望需求，當能提高滿足程度，因此，本研究推論內部行銷對於工作滿足應有正向影響關係。

四、工作壓力與工作績效之關係

H4：工作壓力會正向影響工作績效。

Meglino（1977）認為壓力是一種挑戰、問題及困難，因此人們會投入許多活動及改善績效作為，在其模式中工作壓力與工作績效呈正相關。因此，本研究推論工作壓力對於工作績效應有正向影響關係。

五、工作士氣與工作績效之關係

H5：工作士氣會正向影響工作績效。

Griffiths（1959）認為士氣是團體凝聚力，高程度的士氣表現在成員能共同認知組織目標，並竭力以赴，排除一切妨礙目標的干擾因素，促使團體目標實現。吳嘉信（民91）也是認為士氣就是員工對其所屬機關、工作及環境所感受到的態度總合，這種態度會逐漸形成一種組織認同或團隊精神，而與團體目標的達成、工作的投入、工作效率產生交互影響；表現於組織認同、工作投入、團體凝聚力之積極態度。由於高度的工作士氣當能提高工作績效，因此，本研究推論工作士氣對於工作績效應有正向影響關係。

六、工作滿足與工作績效之關係

H6：工作滿足不會顯著影響工作績效。

Robbins（1996）認為工作滿足可視為個人對工作所抱持的一般性態度，員工的工作滿足高，表示其對工作抱持正面態度，據此研究結果，由於警察人員職司民眾生命、財產安全之社會治安維護工作，當為一般

員警正面認同之工作，因此，應可推論警察人員之工作滿足程度在中度以上。但是 Organ (1990) 曾從角色內 (in-role) 及角色外 (extra-role) 績效之角度，解釋工作滿足與工作績效之關係，認為工作滿足並無顯著影響角色內績效及生產力。據此，員工的正面態度僅對角色內績效產生些微影響，因為尚有其他因素限制；此外，員工的負面態度可能不會影響角色內績效，因為員工希望增加薪酬及紅利。根據以往研究結果，工作滿足與工作績效之相關性並不顯著，本研究因而推論工作滿足不會顯著影響工作績效。

七、內部行銷與工作績效之關係

H7：內部行銷會正向影響工作績效。

Deming (1986) 認為工作績效是管理系統因素所造成的，因此，許多學者轉而調整傳統人力資源管理對工作績效之假設，同時探討個人因素導向與系統因素導向的比較或整合問題 (Dobbins et al,1991；Waldman,1994；余德成，民 85)。余德成 (民 85) 針對品質管理人性面系統因素對工作績效之影響研究結果，認為基於工作績效的特殊性質，工作績效之研究不能忽視系統導向與個人導向因素同時產生作用的問題。有些學者甚至認為個人差異因素只能解釋部分工作績效的變異，其他影響工作績效的因素尚有組織結構及管理系統等因素，乃至組織的各種外部因素均有可能影響工作績效，在某些情況下，這些因素的影響效果，甚至超過個人因素所能解釋的部分 (Zucker,1977；Pfeffer & Salancik,1978；Deming,1986；Waldman,1994)。由於 George & Gronroos (1989) 認為內部行銷就是採取行銷觀點管理組織的人力資源，表示內部行銷將有助於改善管理系統，因此，本研究推論內部行銷對於工作績效應有正向影響關係。

八、工作壓力與工作士氣之關係

H8：工作壓力會正向影響工作士氣。

綜合H4（工作壓力會正向影響工作績效）及H5（工作士氣會正向影響工作績效）之假設，同時對照相關文獻研究結果，本研究推論工作壓力對於工作士氣應有正向影響關係。

九、工作滿足與工作士氣之關係

H9：工作滿足會正向影響工作士氣。

工作士氣常以工作滿足為其衡量指標之一，即對工作環境愈感到滿足，則工作士氣愈高；其工作表現或工作效率亦較佳。Guba（1958）；李豐章（民76）；陳清溪（民80）；梅媛媛（民80）；許士軍（民87）研究發現高度的工作滿足可以引發高度的士氣；工作士氣與工作滿足呈顯著相關。因此，本研究推論工作滿足對於工作士氣應有正向影響關係。

3.3 變項操作型定義

本節將就研究架構之各個變項依序進行操作型定義，同時說明每個變項之子構面。

一、內部行銷

本研究主要係以人力資源管理觀點探討內部行銷作為，因此，本研究參採 Berry & Parasuramen（1991）觀點，即將「內部行銷」定義為：「透過發展符合員工需求的產品，以吸引、發展、激勵及留住組織所要的優秀員工，屬於策略性管理哲學。亦是一種對待員工如同顧客的管理哲學，其是形成（發展）滿足員工需求產品（工作）的發展策略，以建立員工忠誠。」。同時參照行銷組合要素（產品、價格、通路、促銷）之概念，本研究將以「需求」、「代價」、「溝通」及「激勵」作為衡量內部

行銷之子構面，茲就各個子構面之定義說明如下：

- (一) 需求：內部行銷首重發展符合員工需求的產品，諸如升遷制度、待遇福利、教育訓練、考核獎懲及前程發展等有形、無形的需求，始能吸引及留住優秀人才，同時激勵士氣，以提高工作績效。
- (二) 代價：所謂「代價」就是相當「價格」之概念，係指接受「產品」的員工所需付出的代價，以警察人員而言，當其選擇投入警察工作，則須相對付出輪班、服勤時間較長、較難兼顧家庭、社會高度期待、工作壓力、身心健康及工作危勞特性等代價。
- (三) 溝通：所謂「溝通」除有傳送組織提供「產品」之意涵外，其中有形產品之傳送較無窒礙，一般情形員工均能充分知覺，因此，本研究所稱之「溝通」偏向上下指揮、傳達溝通、關懷及救濟管道。
- (四) 激勵：所謂「激勵」就是相當「促銷」之概念，促銷活動對於外部顧客而言，就是努力促使外部顧客接受產品，但是對於內部顧客而言，雖然同係促使認同「產品」，由於在其認同產品之時，應有助於衍生組織認同效果，因此，本研究所稱「激勵」主要在於激勵措施及工作方法之推展，以提高工作士氣，進而提升工作績效。

二、工作壓力

本研究所稱「工作壓力」之操作型定義，經參考李明書（民83）的觀點，將其定義為：「工作相關情境因素與個體產生交互作用，促使個體產生交互作用及調適反應的一種狀態。」，亦即個體如果無法控制這些情

境因素造成的不利後果，就會造成生理、心理不良影響的工作壓力。根據上述之操作型定義，本研究以組織內部、組織外部、工作本身及個人因素等四個子構面，為其衡量指標。

三、工作士氣

綜合文獻探討結果，本研究將「工作士氣」定義為：「個人對工作及組織的滿足及認同之內在心理狀態，同時透過個人與組織交互作用過程，以達到工作投入及達成組織目標之外在具體表現。」。同時參照多數學者研究結果，以組織認同、工作投入及團體凝聚力等三個子構面，為其衡量指標。

四、工作滿足

有關「工作滿足」之定義，大致分為綜合性、差距性、參考架構及主觀知覺四類，經綜合各類學說，本研究參採 Smith et al. (1969) 提出之參考架構觀點，將其定義為：「工作滿足是指個人依其參考架構，對於工作特徵加以解釋後得到的結果。」，所謂工作特徵就是工作者對於工作構面的情感反應，因而以升遷、薪資、上司、工作夥伴、工作本身及整體滿足等六個子構面，為其衡量指標。

五、工作績效

工作績效通常將其作為組織行為之重要依變項，以為升遷、資遣、獎懲、考核及調薪等管理措施之控制目的，因此，本研究參採林澄貴（民90）觀點，將其定義為：「工作績效是指員工在某特定期間內，執行工作時所達成結果的紀錄或達成目標的效益（如生產力）。」，並以任務績效及情境績效等二個子構面，為其衡量指標。所謂「任務績效」係指個人工作上的結果，而此結果直接關聯組織期望或設定的任務，亦即直接影響組織的技術核心效能；至於「情境績效」係指個人自願執行非正式規

定的活動、堅持完成任務的熱誠、願與別人合作並幫助別人、犧牲小我
遵從組織規則及程序，同時能夠贊同、支持及防衛組織目標的相關行為，
因此，情境績效並不直接支持組織的技術核心效能。

3.4 問卷設計

3.4.1 量表來源

本研究之變項採用問卷調查法加以衡量，其問卷係經文獻回顧結果，參考相關實證研究，同時徵詢現職警察人員意見，並與指導教授討論後擬定問卷初稿，然後先請台灣警察專科學校專科警員班進修學員 40 名（來自不同警察機關之現職人員）進行預試，最後再與指導教授討論、修正定稿。本研究之問卷計分六部分，第一部分為「內部行銷作為量表」、第二部分為「工作壓力量表」、第三部分為「工作士氣量表」、第四部分為「工作滿足量表」、第五部分為「工作績效量表」、第六部分為「個人基本資料」。茲將量表來源及問卷修正內容分別列如表 3.1 及表 3.2 所示。

表 3.1 量表來源及相關構面

構面	來源	子構面及題數
內部行銷	採用巫喜瑞（民 90）自行發展之內部行銷量表修編而成。	四個子構面： 1.需求 2.代價 3.溝通 4.激勵 問項：25 題
工作壓力	採用楊國展（民 84）所編「警察人員工作壓力與適應問卷表」為藍本，同時參酌曹爾忠（民 72）所編「台灣地區警（隊）員工作壓力調查問卷」及王伯頌（民 89）所編「警察工作困擾量表」修編而成。	四個子構面： 1.組織內部 2.組織外部 3.工作本身 4.個人因素 問項：15 題
工作士氣	採用吳嘉信（民 91）所編「工作士氣調查問卷」量表修編而成。	三個子構面： 1.組織認同 2.工作投入 3.團體凝聚力 問項：12 題
工作滿足	採用 Smith et al.（1969）所編 Job Descriptive Index（JDI），同時參考蘇信旭（民 91）及何憶雯（民 91）所編「工作滿足量表」修編而成。	六個子構面： 1.升遷 2.薪資 3.上司 4.工作夥伴 5.工作本身 6.整體滿足 問項：6 題
工作績效	採用 Campbell（1987）所編任務績效問卷表（Task Performance Questionnaire, TPQ）與 Motowidlo & Van Scotter（1994）所編情境績效問卷表（Contextual Performance Questionnaire, CPQ）為藍本，同時參考余德成（民 85）及林澄貴（民 90）所翻譯、修訂之中文量表修編而成。	二個子構面： 1.任務績效 2.情境績效 問項：12 題

資料來源：本研究整理

表 3.2 預試問卷修正內容對照表

構面	問 卷 初 稿	修 正 後 正 式 問 卷
內 部 行 銷	4. 我對目前的獎懲辦理情形（獎當其功、懲當其過、寬嚴合適）很滿意。 13.我覺得目前的工作壓力很大。 14.我覺得目前的工作很辛勞。 15.我覺得目前的工作會影響我的健康。 16.我覺得可以透過現有傳達管道瞭解當前重點工作。 19.我的主管經常與我討論未來的生涯發展。 24.我的單位能夠經常舉辦活動以增加同仁歸屬感及向心力。	4. 我對目前的獎懲辦理情形(寬嚴合適)很滿意。 13.我覺得目前的工作壓力不大。 14.我覺得目前的工作不會辛勞。 15.我覺得目前的工作不會影響我的健康。 16.我覺得可以透過現有傳達管道瞭解目前重點工作。 19.我的主管經常與我討論我的生涯發展。 24.我的單位經常舉辦活動以增加同仁歸屬感及向心力。
工 作 壓 力	1. 我常因警察機關無法快速配合社會變遷調整執勤方式而有隱憂。 7. 我會因為年終考績無法考列甲等而擔心	1. 我常因警察機關無法配合社會變遷調整執勤方式而有隱憂。 7. 我會因為年終考績可能無法考列甲等而擔心
工 作 士 氣	1. 我有一日當警察終生愛警察的想法。	1. 我有一日當警察終生愛警察的信念。
工 作 滿 足	3. 我覺得我的主管對我不公平的。	3. 我覺得我的主管對我很公平。
工 作 績 效	4. 我的工作表現應該可以考列甲等。	4. 我的工作表現應該可以考列甲等（考績）。

資料來源：本研究整理

3.4.2 量表問項

本研究之問卷所用量表，如上所述係由內部行銷作為、工作壓力、工作士氣、工作滿足及工作績效量表組成，茲就各該量表之問項內容及計分方式分述如下：

一、內部行銷作為量表

(一) 量表內容

本量表係採用巫喜瑞(民90)自行發展之內部行銷量表修編而成，計有4個構面、25個問項；其各構面編訂之問項內容列如表3.3所示。

表 3.3 內部行銷作為量表

構面	題號	問項內容
需求	2	我的工作環境及勤務宿舍很舒適。
	3	我對目前的升遷制度很滿意。
	4	我對目前的獎懲辦理情形(寬嚴合適)很滿意。
	5	我對目前的待遇福利措施很滿意。
	6	我對目前的退休制度很滿意。
	7	我的單位會針對我的需求規劃教育訓練。
	9	我的單位會針對我的工作表現公平公正考評年終考績。
	19	我的主管經常與我討論我的生涯發展。
代價	1	警察人員的勤休方式很合理。
	10	我覺得警察人員的服勤時間長短很合理。
	11	我覺得身為警察人員很有尊嚴。
	12	我覺得我的工作狀況可以兼顧家庭。
	13	我覺得我的工作壓力不大。
	14	我覺得我的工作不會辛勞。
15	我覺得我的工作不會影響我的健康。	
溝通	8	我的主管能夠充分瞭解我的工作表現。
	16	我覺得可以透過現有傳達管道瞭解目前重點工作。
	17	我覺得勤前教育可以發揮上下溝通及達成任務之功能。
	18	我覺得目前的救濟管道可以充分保障員警權益。
	20	我的主管能夠主動瞭解我的工作是否遭遇困難。
21	我的主管能夠主動瞭解我的工作滿意度。	
激勵	22	我的主管值得讓我為他全力以赴。
	23	我的單位能夠善用激勵措施推展工作。
	24	我的單位經常舉辦活動以增加同仁歸屬感及向心力。
	25	我的單位經常透過工作評比以提高工作績效。

資料來源：本研究整理

(二) 計分方式

本量表係採李克特(Likert Scale)五點量表計分，自「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」至「非常同意」五個選項，依序給予1、2、3、4、5分。

二、工作壓力量表

(一) 量表內容

本量表採用楊國展(民84)所編「警察人員工作壓力與適應問卷表」為藍本，同時參酌曹爾忠(民72)所編「台灣地區警(隊)員工作壓力調查問卷」及王伯頌(民89)所編「警察工作困擾量表」修編而成，計有4個構面、15個問項；其各構面編訂之問項內容列如表3.4所示。

表 3.4 工作壓力量表

構面	題號	問項內容
組織 內部	1	我常因警察機關無法配合社會變遷調整執勤方式而有隱憂
	2	我常因主管威權式的領導而有困擾。
	3	我常因主管要求績效而有苦惱。
	4	我常因上級督勤而有心理負擔。
	5	我常因警察風紀問題而感覺憂心。
	6	我會因為遷調過於頻繁而有困擾。
	7	我會因為年終考績可能無法考列甲等而擔心
組織 外部	8	我常因外界請託關說而感覺困擾。
	9	我常因警察人員無法獲得社會大眾尊重而感覺沮喪。
	10	我常因警察形象不佳而感覺苦惱。
工作 本身	11	我常因工作負荷過大而覺得身心具疲。
	12	我常因警察所受的專業教育無法勝任實務工作而困擾。
	13	我會因為警察工作具有危險性而憂心。
個人 因素	14	我會因為必須扮演嚴格取締與親民服務兩種角色而感覺困擾。
	15	我常因無法照顧家庭而有愧疚

資料來源：本研究整理

(二) 計分方式

本量表係採李克特(Likert Scale)五點量表計分，自「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」至「非常同意」五個選項，依序給予1、2、3、4、5分。

三、工作士氣量表

(一) 量表內容

本量表採用吳嘉信(民91)所編「工作士氣調查問卷」量表修編而成，計有3個構面、12個問項；其各構面編訂之問項內容列如表3.5所示。

表 3.5 工作士氣量表

構面	題號	問項內容
組織 認同	1	我有一日當警察終生愛警察的信念。
	2	我願意留在警察機關服務不會因為外界的負面批評而改變。
	3	我能以單位的目標作為個人的工作目標。
	6	我願意於自我介紹時表明自己從事警察工作
工作 投入	5	我願意配合勤務變更執行各種臨時工作。
	7	我認為從事警察工作是件很有意義的工作。
	8	我認為從事警察工作可以展現個人的理想與抱負。
	9	我對分內的工作總是全力以赴。
10	我能體會警察工作的樂趣	
團體 凝聚力	4	我的單位能夠支持並協助完成我的工作。
	11	我和同仁經常相互支援協助。
	12	我對同仁總是表現和諧友善的態度。

資料來源：本研究整理

(二) 計分方式

本量表係採李克特(Likert Scale)五點量表計分，自「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」至「非常同意」五個選項，依序給予1、2、3、4、5分。

四、工作滿足量表

(一) 量表內容

本量表採用 Smith et al. (1969) 所編 Job Descriptive Index (JDI)，同時參考蘇信旭 (民 91) 及何憶雯 (民 91) 所編「工作滿足量表」修編而成，計有 6 個構面、6 個問項；其各構面編訂之問項內容列如表 3.6 所示。

表 3.6 工作滿足量表

構面	題號	問項內容
升遷	1	我對我的升遷機會感到滿意。
薪資	2	我覺得我的薪資與我的工作量相比是合理的。
上司	3	我覺得我的主管對我很公平。
工作夥伴	4	我與同仁相處的很愉快。
工作本身	5	我以從事警察工作為榮。
整體滿足	6	整體而言，我對目前的工作感到滿意。

資料來源：本研究整理

(二) 計分方式

本量表係採李克特(Likert Scale)五點量表計分，自「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」至「非常同意」五個選項，依序給予 1、2、3、4、5 分。

五、工作績效量表

(一) 量表內容

本量表採用 Campbell (1987) 所編任務績效問卷表 (Task Performance Questionnaire, TPQ) 與 Motowidlo & Van Scotter (1994) 所編情境績效問卷表 (Contextual Performance Questionnaire, CPQ)

為藍本，同時參考余德成（民 85）及林澄貴（民 90）所翻譯、修訂之中文量表修編而成，計有 2 個構面、12 個問項；其各構面編訂之問項內容列如表 3.7 所示。

表 3.7 工作績效量表

構面	題號	問項內容
任務 績效	1	我對我的工作事項及執行方法非常瞭解。
	2	我常能達到績效評比所訂的獎勵標準。
	3	我的獎勵次數高於其他同仁。
	4	我的工作表現應該可以考列甲等（考績）。
	5	我的主管經常交付給我臨時性工作。
	6	我對突發事故總能圓滿解決。
	7	整體而言，我可以完成上級的工作要求。
情境 績效	8	我會經常學習與工作有關的新知識及新技巧。
	9	我會主動解決工作上的問題。
	10	我與同仁經常保持合作共同完成任務。
	11	我相當重視警察紀律。
	12	整體而言，我會維護警察聲譽並主動幫助同仁。

資料來源：本研究整理

（二）計分方式

本量表係採李克特(Likert Scale)五點量表計分，自「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」至「非常同意」五個選項，依序給予 1、2、3、4、5 分。

3.5 樣本設計

本研究係以台灣省各縣市警察局之警員及偵查員職務人員為研究對象，經以研究對象之現有員額，在 95%之信賴區間下，套用下列公式求得 385 名警察人員作為施測對象，再與指導教授討論結果，為期降低抽樣誤差，使其樣本更具代表性，爰將樣本數定為 800 人，並以分層隨機抽樣法計算各縣市警察局樣本數，嗣經逐一檢視回收問卷（781 份），剔除無效問卷 154 份，實收有效問卷 627 份，有效問卷回收率 78.4%。茲將

各縣市警察局樣本分配及問卷回收情形列如表 3.8 所示。

$$\text{公式 } n = \frac{N}{\left(\frac{0.05^2}{0.9604}\right) N + 1} \quad N : \text{母體數} \quad n : \text{樣本數}$$

表 3.8 樣本分配及問卷回收統計表

單 位	母體比例%	樣 本 數	回 收 數	有 效 數	無 效 數
基隆市警察局	3	24	24	21	3
新竹市警察局	2	16	16	15	1
台中市警察局	6	48	48	41	7
嘉義市警察局	2	16	13	13	0
台南市警察局	4	32	32	28	4
宜蘭縣警察局	3	24	24	20	4
台北縣政府警察局	17	136	132	108	24
桃園縣政府警察局	8	64	60	50	10
新竹縣警察局	2	16	14	11	3
苗栗縣警察局	3	24	24	17	7
台中縣警察局	7	56	56	38	18
彰化縣警察局	7	56	55	48	7
南投縣政府警察局	3	24	24	16	8
雲林縣警察局	4	32	32	23	9
嘉義縣警察局	3	24	24	22	2
台南縣警察局	6	48	43	29	14
高雄縣政府警察局	7	56	56	49	7
屏東縣警察局	5	40	40	29	11
台東縣警察局	3	24	24	19	5
花蓮縣警察局	3	24	24	19	5
澎湖縣警察局	2	16	16	11	5
總計	100	800	781	627	154

資料來源：本研究整理

3.6 資料分析與統計方法

本研究為期驗證各變項間之因果關係，因而利用 SPSS 8.0 統計套裝軟體進行資料分析與處理。茲將本研究所用之統計方法說明如下：

一、因素分析(Factor Analysis)

因素分析之主要目的在於尋找各因素間之關係，並將眾多因素歸納成為少數幾個構面，本研究採取主要成分分析法(Principal Component Analysis)對各構面進行因素分析，以萃取特徵值 (eigenvalue) 大於 1 的因素，並以最大變異數法 (varimax) 進行正交轉軸 (orthogonal rotation) 決定共同因素，由於 Hair et al. (1998) 認為因素負荷量 (factor loading) 接近 0.5 者，即可視為顯著，因而選取負荷量大於 0.4 之項目，得出研究變項之最後因素結構。

二、信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析旨在瞭解問卷施測結果之可信度或穩定性，亦即量表一致性之衡量指標，常用的計算方法計有 Cronbach's α 係數、折半信度、再測信度及複本信度等種類，本研究採用 Cronbach's α 係數檢測問卷信度。根據 Guelford (1965) 之建議，Cronbach's α 係數大於 0.7 表示信度相當高；介於 0.35 至 0.7 之間屬於可接受信度；低於 0.35 則為低信度。

三、描述性統計分析(Descriptive Statistics Analysis)

以描述性統計進行樣本之基本特性分析，同時利用描述性統計求出各構面的平均數、標準差、最大值與最小值，比較樣本在各構面的分布情形。

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

變異數分析主要用以比較及檢定二群 (T檢定) 或三群以上 (單因子變異數分析) 母體平均數之差異顯著性，其中三群以上之差異情形如

達顯著水準，再以 Scheffe 多重比較檢定各群組間之差異情形。本研究主要以此分析方法了解不同人口特徵，在內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足及工作績效各構面間之差異情形。

五、相關分析(Correlation Analysis)

相關分析主要用以測量二個變項間之關係強度，本研究利用 Pearson 積差相關分析，以求取不同變項間之相關係數，作為衡量二個變項間關聯程度之指標。

六、迴歸分析(Regression Analysis)

本研究利用迴歸分析檢定內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足及工作績效各變項之間有無存在顯著影響關係。

第四章 實證分析

本章旨在根據第三章之研究假設，利用適當統計方法分析處理問卷調查所得資料，並對各種統計分析結果加以解釋與討論。本章計分六節，首先進行因素分析，接著依序進行信度分析、有效樣本結構分析、描述性統計分析、變異數分析、相關分析及迴歸分析。

4.1 因素分析

本研究針對內部行銷、工作壓力、工作士氣及工作績效等四個構面進行因素分析（Factor Analysis），首先運用取樣適切性量數（Kaiser-Meyer-Olkinm；KMO）及球形檢定（Bartlett）判斷是否適合進行因素分析；若然，再予萃取問項間之共同因子，同時依據各個因子所含問項內涵予以命名。

4.1.1 內部行銷因素分析

內部行銷構面計有 25 題問項，經進行因素分析結果，其 KMO 為 0.920，球形檢定亦達高度顯著水準，表示適合進行因素分析。嗣予萃取三個因素，其中因素一包含 10 個問項，特徵值為 5.653，因素名稱命名為「溝通與激勵」；因素二包含 9 個問項，特徵值為 4.348，因素名稱命名為「代價」；因素三包含 6 個問項，特徵值為 2.748，因素名稱命名為「需求」，累積解釋變異量為 50.995%。茲將內部行銷因素分析彙整如表 4.1 所示。

表 4.1 內部行銷因素分析表

因素名稱	題號	問項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量
溝通與激勵	A21	我的主管能夠主動瞭解我的工作滿意度	0.837	5.653	22.610
	A22	我的主管值得讓我為他全力以赴	0.831		
	A20	我的主管能夠主動瞭解我的工作是否遭遇困難	0.808		
	A19	我的主管經常與我討論我的生涯發展	0.790		
	A8	我的主管能夠充分瞭解我的工作表現	0.723		
	A23	我的單位能夠善用激勵措施推展工作	0.671		
	A9	我的單位會針對我的工作表現公平公正考評年終考績	0.649		
	A24	我的單位經常舉辦活動以增加同仁歸屬感及向心力	0.614		
	A7	我的單位會針對我的需求規劃教育訓練	0.503		
	A16	我覺得可以透過現有傳達管道瞭解目前重點工作	0.404		
代價	A14	我覺得我的工作不會辛勞	0.752	4.348	40.002
	A13	我覺得我的工作壓力不大	0.735		
	A15	我覺得我的工作不會影響我的健康	0.733		
	A12	我覺得我的工作狀況可以兼顧家庭	0.706		
	A10	我覺得警察人員的服勤時間長短很合理	0.600		
	A3	我對目前的升遷制度很滿意	0.547		
	A11	我覺得身為警察人員很有尊嚴	0.498		
	A1	警察人員的勤休方式很合理	0.440		
	A4	我對目前的獎懲辦理情形（寬嚴合適）很滿意	0.413		
需求	A25	我的單位經常透過工作評比以提高工作績效	0.687	2.748	50.995
	A2	我的工作環境及勤務宿舍很舒適	0.550		
	A17	我覺得勤前教育可以發揮上下溝通及達成任務之功能	0.512		
	A5	我對目前的待遇福利措施很滿意	0.468		
	A6	我對目前的退休制度很滿意	0.467		
	A18	我覺得目前的救濟管道可以充分保障員警權益	0.458		

資料來源：本研究整理

4.1.2 工作壓力因素分析

工作壓力構面計有 15 題問項，經進行因素分析結果，其 KMO 為 0.878，球形檢定亦達高度顯著水準，表示適合進行因素分析。嗣予萃取三個因素，其中因素一包含 5 個問項，特徵值為 2.979，因素名稱命名為「角色衝突」；因素二包含 5 個問項，特徵值為 2.483，因素名稱命名為「組織內部」；因素三包含 5 個問項，特徵值為 2.422，因素名稱命名為「工作本身」，累積解釋變異量為 52.567%。茲將工作壓力因素分析彙整如表 4.2 所示。

表 4.2 工作壓力因素分析表

因素名稱	題號	問項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量
角色衝突	C10	我常因警察形象不佳而感覺苦惱	0.765	2.979	19.863
	C14	我會因為必須扮演嚴格取締與親民服務兩種角色而感覺困擾	0.723		
	C9	我常因警察人員無法獲得社會大眾尊重而感覺沮喪	0.714		
	C13	我會因為警察工作具有危險性而憂心	0.570		
	C15	我常因無法照顧家庭而有愧疚	0.455		
組織內部	C7	我會因為年終考績可能無法考列甲等而擔心	0.763	2.483	36.418
	C6	我會因為遷調過於頻繁而有困擾	0.691		
	C8	我常因外界請託關說而感覺困擾	0.551		
	C5	我常因警察風紀問題而感覺憂心	0.538		
	C4	我常因上級督勤而有心理負擔	0.512		
工作本身	C2	我常因主管威權式的領導而有困擾	0.715	2.422	52.567
	C1	我常因警察機關無法配合社會變遷調整執勤方式而有隱憂	0.693		
	C3	我常因主管要求績效而有苦惱	0.669		
	C11	我常因工作負荷過大而覺得身心具疲	0.531		
	C12	我常因警察所受的專業教育無法勝任實務工作而困擾	0.481		

資料來源：本研究整理

4.1.3 工作士氣因素分析

工作士氣構面計有 12 題問項，經進行因素分析結果，其 KMO 為 0.891，球形檢定亦達高度顯著水準，表示適合進行因素分析。嗣予萃取二個因素，其中因素一包含 9 個問項，特徵值為 4.155，因素名稱命名為「組織承諾」；因素二包含 3 個問項，特徵值為 2.613，因素名稱命名為「團體凝聚力」，累積解釋變異量為 56.397%。茲將工作士氣因素分析彙整如表 4.3 所示。

表 4.3 工作士氣因素分析表

因素名稱	題號	問項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量
組織承諾	B8	我認為從事警察工作可以展現個人的理想與抱負	0.810	4.155	34.626
	B2	我願意留在警察機關服務不會因為外界的負面批評而改變	0.722		
	B6	我願意於自我介紹時表明自己從事警察工作	0.712		
	B1	我有一日當警察終生愛警察的信念	0.710		
	B7	我認為從事警察工作是件很有意義的工作	0.699		
	B10	我能體會警察工作的樂趣	0.654		
	B3	我能以單位的目標作為個人的工作目標	0.649		
	B4	我的單位能夠支持並協助完成我的工作	0.506		
	B5	我願意配合勤務變更執行各種臨時工作	0.495		
團體凝聚力	B12	我對同仁總是表現和諧友善的態度	0.867	2.613	56.397
	B11	我和同仁經常相互支援協助	0.849		
	B9	我對分內的工作總是全力以赴	0.626		

資料來源：本研究整理

4.1.4 工作績效因素分析

工作績效構面計有 12 題問項，經進行因素分析結果，其 KMO 為 0.874，球形檢定亦達高度顯著水準，表示適合進行因素分析。嗣予萃取二個因素，其中因素一包含 9 個問項，特徵值為 4.553，因素名稱命名為「個人因素」；因素二包含 3 個問項，特徵值為 1.934，因素名稱命名為「環境因素」，累積解釋變異量為 54.060%。茲將工作績效因素分析彙整如表 4.4 所示。

表 4.4 工作績效因素分析表

因素名稱	題號	問項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量
個人因素	E12	整體而言，我會維護警察聲譽並主動幫助同仁	0.810	4.553	37.945
	E9	我會主動解決工作上的問題	0.791		
	E11	我相當重視警察紀律	0.790		
	E10	我與同仁經常保持合作共同完成任務	0.760		
	E8	我會經常學習與工作有關的新知識及新技巧	0.749		
	E7	整體而言，我可以完成上級的工作要求	0.675		
	E6	我對突發事故總能圓滿解決	0.595		
	E1	我對我的工作事項及執行方法非常瞭解	0.568		
	E4	我的工作表現應該可以考列甲等（考績）	0.518		
環境因素	E3	我的獎勵次數高於其他同仁	0.786	1.934	54.060
	E2	我常能達到績效評比所訂的獎勵標準	0.645		
	E5	我的主管經常交付給我臨時性工作	0.639		

資料來源：本研究整理

4.2 信度分析

經以因素分析萃取之因素構面進行信度分析結果，除工作士氣構面之團體凝聚力因素、工作滿足構面及工作績效構面之環境因素之 Cronbach's α 值未達 0.7 外（但仍介於 0.5143 至 0.6739 之可接受信度），其餘各個構面及因素均達 0.7 以上，因此，本研究所得問卷調查資料信度良好，而且值得信賴。茲將整體樣本信度分析彙整如表 4.5 所示。

表 4.5 整體樣本信度分析表

構 面	因素名稱	構 面 Cronbach's α	整體樣本 Cronbach's α
內部行銷	溝通與激勵	0.9064	0.9188
	代價	0.8273	
	需求	0.7344	
工作壓力	角色衝突	0.7753	0.8732
	組織內部	0.7323	
	工作本身	0.7483	
工作士氣	組織承諾	0.8778	0.8872
	團體凝聚力	0.5143	
工作滿足	工作滿足	0.6739	0.6739
工作績效	個人因素	0.8797	0.8559
	環境因素	0.5571	

資料來源：本研究整理

4.3 描述性分析

本研究係以台灣省各縣市警察局之警員及偵查員職務人員為研究對象，共計發出問卷 800 份，回收問卷 781 份，剔除無效問卷 154 份，實收有效問卷 627 份，有效問卷回收率 78.4%。

4.3.1 樣本結構分析

本研究之樣本結構以男性員警占 91.4% 最多；年齡以 31-40 歲者最多，占 69.4%；年資以 11-20 年者最多，占 64.9%；工作屬性以行政警察最多，占 67.8%；學歷以甲種警員班居多，占 42.6%；婚姻以已婚者最多，占 82.5%。茲將有效樣本基本資料分析整理如表 4.6 所示。

表 4.6 有效樣本基本資料分析表

個人基本資料	類別	人數	百分比 (%)
性別	男	573	91.4
	女	54	8.6
年齡	30 歲以下	83	13.2
	31-40 歲	435	69.4
	41-50 歲	96	15.3
	51 歲以上	13	2.1
年資	5 年以下	34	5.4
	6-10 年	121	19.3
	11-20 年	407	64.9
	21 年以上	65	10.4
工作屬性	行政警察	425	67.8
	刑事警察	153	24.4
	保安警察	9	1.4
	交通警察	40	6.4
學歷	甲種警員班	267	42.6
	專科警員班	236	37.6
	專科	56	8.9
	大學以上	68	10.8
婚姻	已婚	517	82.5
	未婚	93	14.8
	其他 (離婚、喪偶)	17	2.7

資料來源：本研究整理

4.3.2 研究變項分析

本節針對本研究之「內部行銷」、「工作壓力」、「工作士氣」、「工作滿足」及「工作績效」等五個變項及其子構面之平均數及標準差進行描述性分析，以了解台灣省各縣市警察局之警員及偵查員職務人員對各變項知覺情形。

一、內部行銷描述性分析

由表 4.7 得知基層員警對於警察機關內部行銷作為各個構面之平均數全部低於中間值 3，顯然警察機關之內部行銷作為無法滿足基層員警需求，尤其升遷制度、工作壓力、工作辛勞及影響健康等問項，其平均數

均於 2 以下，亦即負面知覺甚高，因此，警政制度之改革措施應該重視上述問題，始能有效解決警察機關內部行銷作為之缺失。

表 4.7 內部行銷構面分析表

構面	最小值	最大值	平均數	標準差
溝通與激勵	1.00	4.90	2.9432	0.7632
需求	1.00	4.50	2.6576	0.7067
代價	1.00	4.22	2.1753	0.6515
內部行銷	1.00	4.19	2.5920	0.6007

資料來源：本研究整理

表 4.8 內部行銷問項分析表

題號	問項	最小值	最大值	平均數	標準差
A8	我的主管能夠充分瞭解我的工作表現	1.00	5.00	3.2233	0.9829
A22	我的主管值得讓我為他全力以赴	1.00	5.00	3.2073	1.0762
A9	我的單位會針對我的工作表現公平公正考評年終考績	1.00	5.00	3.1643	1.0454
A25	我的單位經常透過工作評比以提高工作績效	1.00	5.00	3.0159	1.0930
A21	我的主管能夠主動瞭解我的工作滿意度	1.00	5.00	2.9888	0.9943
A16	我覺得可以透過現有傳達管道瞭解目前重點工作	1.00	5.00	2.9378	1.0303
A20	我的主管能夠主動瞭解我的工作是否遭遇困難	1.00	5.00	2.9139	1.0956
A17	我覺得勤前教育可以發揮上下溝通及達成任務之功能	1.00	5.00	2.9059	1.0971
A5	我對目前的待遇福利措施很滿意	1.00	5.00	2.8820	1.0554
A23	我的單位能夠善用激勵措施推展工作	1.00	5.00	2.8389	0.9942
A19	我的主管經常與我討論我的生涯發展	1.00	5.00	2.7352	1.0545
A7	我的單位會針對我的需求規劃教育訓練	1.00	5.00	2.7257	1.0429
A24	我的單位經常舉辦活動以增加同仁歸屬感及向心力	1.00	5.00	2.6970	1.0380
A1	警察人員的勤休方式很合理	1.00	5.00	2.5869	1.1445
A6	我對目前的退休制度很滿意	1.00	5.00	2.5295	1.0144
A4	我對目前的獎懲辦理情形（寬嚴合適）很滿意	1.00	5.00	2.5215	1.0115
A11	我覺得身為警察人員很有尊嚴	1.00	5.00	2.5072	1.1589
A2	我的工作環境及勤務宿舍很舒適	1.00	5.00	2.3876	1.1282
A12	我覺得我的工作狀況可以兼顧家庭	1.00	5.00	2.3844	1.0905
A18	我覺得目前的救濟管道可以充分保障員警權益	1.00	5.00	2.2249	1.0779
A10	我覺得警察人員的服勤時間長短很合理	1.00	5.00	2.0239	0.9497
A3	我對目前的升遷制度很滿意	1.00	5.00	1.9920	0.9667
A13	我覺得我的工作壓力不大	1.00	5.00	1.9410	0.8944
A14	我覺得我的工作不會辛勞	1.00	5.00	1.8628	0.8611
A15	我覺得我的工作不會影響我的健康	1.00	5.00	1.7576	0.9246

資料來源：本研究整理

二、工作壓力描述性分析

由表 4.9 得知基層員警對於工作壓力及其各個構面之平均數全部高於中間值 3，尤其工作本身之平均數高達 3.6038，表示工作壓力大多來自警察工作本身，其中對於無法配合社會變遷調整執勤方式、無法照顧家庭、工作負荷過大及無法獲得社會大眾尊重等問項之平均數更是高於其他問項，因此，警察機關對於快速決策機制、調整執勤方式、改革勤休方式、減少核心任務以外工作及加強警察形象行銷等措施，應為當務之急。

表 4.9 工作壓力構面分析表

構面	最小值	最大值	平均數	標準差
工作本身	1.20	5.00	3.6038	0.6642
角色衝突	1.00	5.00	3.5885	0.7177
組織內部	1.00	5.00	3.3152	0.7282
工作壓力	1.13	5.00	3.5025	0.5964

資料來源：本研究整理

表 4.10 工作壓力問項分析表

題號	問項	最小值	最大值	平均數	標準差
C1	我常因警察機關無法配合社會變遷調整執勤方式而有隱憂	1.00	5.00	3.9282	0.9286
C15	我常因無法照顧家庭而有愧疚	1.00	5.00	3.9107	0.9683
C11	我常因工作負荷過大而覺得身心具疲	1.00	5.00	3.7959	0.9218
C9	我常因警察人員無法獲得社會大眾尊重而感覺沮喪	1.00	5.00	3.7289	0.9541
C14	我會因為必須扮演嚴格取締與親民服務兩種角色而感覺困擾	1.00	5.00	3.5917	1.0540
C4	我常因上級督勤而有心理負擔	1.00	5.00	3.5758	1.0215
C10	我常因警察形象不佳而感覺苦惱	1.00	5.00	3.4992	0.9910
C12	我常因警察所受的專業教育無法勝任實務工作而困擾	1.00	5.00	3.4896	0.9050
C3	我常因主管要求績效而有苦惱	1.00	5.00	3.4785	0.9596
C2	我常因主管威權式的領導而有困擾	1.00	5.00	3.3270	0.9871
C8	我常因外界請託關說而感覺困擾	1.00	5.00	3.3110	1.0440
C6	我會因為遷調過於頻繁而有困擾	1.00	5.00	3.2759	1.0200
C7	我會因為年終考績可能無法考列甲等而擔心	1.00	5.00	3.2711	1.0574
C13	我會因為警察工作具有危險性而憂心	1.00	5.00	3.2121	0.9748
C5	我常因警察風紀問題而感覺憂心	1.00	5.00	3.1419	1.0948

資料來源：本研究整理

三、工作士氣描述性分析

由表 4.11 得知基層員警對於工作士氣及其各個構面之平均數全部高於中間值 3，尤其「團體凝聚力」之平均數高達 4.0388，其中對於同仁和諧友善態度及對工作全力以赴等問項之平均數均於 4 以上，可知基層員警雖然對於警察機關之內部行銷作為無法獲得滿足，但是由於認同組織目標及警察工作價值，同時基於維護社會治安職責之使命所然，仍然保有高度工作士氣，誠屬不易。

再者，警察機關之組織結構龐大而且嚴密，同時注重團隊合作執行任務，以影響行為變因實驗結果而言，如與他人一起工作，其工作量及工作熱心（士氣）均會提高，此亦提高基層員警工作士氣原因之一。

表 4.11 工作士氣構面分析表

構面	最小值	最大值	平均數	標準差
團體凝聚力	1.00	5.00	4.0388	0.6284
組織承諾	1.00	5.00	3.4257	0.7123
工作士氣	1.00	5.00	3.7322	0.5882

資料來源：本研究整理

表 4.12 工作士氣問項分析表

題號	問項	最小值	最大值	平均數	標準差
B12	我對同仁總是表現和諧友善的態度	1.00	5.00	4.0845	0.7673
B9	我對分內的工作總是全力以赴	1.00	5.00	4.0383	0.7489
B11	我和同仁經常相互支援協助	1.00	5.00	3.9936	0.7667
B7	我認為從事警察工作是件很有意義的工作	1.00	5.00	3.7289	0.9078
B2	我願意留在警察機關服務不會因為外界的負面批評而改變	1.00	5.00	3.6396	0.9745
B1	我有一日當警察終生愛警察的信念	1.00	5.00	3.6380	1.0505
B5	我願意配合勤務變更執行各種臨時工作	1.00	5.00	3.5120	0.9861
B3	我能以單位的目標作為個人的工作目標	1.00	5.00	3.4976	0.9615
B10	我能體會警察工作的樂趣	1.00	5.00	3.4035	0.9879
B6	我願意於自我介紹時表明自己從事警察工作	1.00	5.00	3.2488	1.0568
B4	我的單位能夠支持並協助完成我的工作	1.00	5.00	3.1164	1.0209
B8	我認為從事警察工作可以展現個人的理想與抱負	1.00	5.00	3.0463	1.0587

資料來源：本研究整理

四、工作滿足描述性分析

由表 4.13 得知基層員警對於工作滿足整體構面之平均數高於中間值 3，但是其中對於薪資之合理性及升遷機會等問項之滿足程度低於中間值 3，因此，政府機關應該考量警察工作之危勞特性，酌於提高警察人員待遇福利，同時調整警察人員職務結構及中央警察大學訓練進修甄選條件，以提高基層員警升遷機會，進而提升警察人員工作滿足。

表 4.13 工作滿足構面分析表

構面	最小值	最大值	平均數	標準差
工作滿足	1.00	4.83	3.1502	0.5934

資料來源：本研究整理

表 4.14 工作滿足問項分析表

題號	問項	最小值	最大值	平均數	標準差
D4	我與同仁相處的很愉快	1.00	5.00	3.9506	0.7662
D5	我以從事警察工作為榮	1.00	5.00	3.6268	0.9430
D6	整體而言，我對目前的工作感到滿意	1.00	5.00	3.2998	0.9754
D3	我覺得我的主管對我很公平	1.00	5.00	3.2249	0.9620
D2	我覺得我的薪資與我的工作量相比是合理的	1.00	5.00	2.6651	1.1189
D1	我對我的升遷機會感到滿意	1.00	5.00	2.1340	0.9764

資料來源：本研究整理

五、工作績效描述性分析

由表 4.15 得知基層員警對於工作績效及其各個構面之平均數全部高於中間值 3，尤其對於重視警察紀律及維護警察聲譽並主動幫助同仁等問項之平均數高達 4 以上，顯然警察人員之情境績效甚高，亦即警察人員高度重視警察紀律及其聲譽，同時樂於主動善盡組織公民行為，由於任務績效之優劣繫於情境績效基礎之上（溫金豐、錢書華，民 91），因此，基層警察人員之整體工作績效仍屬中上程度。

表 4.15 工作績效構面分析表

構面	最小值	最大值	平均數	標準差
個人因素	1.33	5.00	3.8795	0.5281
環境因素	1.33	5.00	3.1329	0.5967
工作績效	1.33	4.83	3.5062	0.4672

資料來源：本研究整理

表 4.16 工作績效問項分析表

題號	問項	最小值	最大值	平均數	標準差
E11	我相當重視警察紀律	1.00	5.00	4.1547	0.7499
E12	整體而言，我會維護警察聲譽並主動幫助同仁	1.00	5.00	4.1483	0.7469
E10	我與同仁經常保持合作共同完成任務	1.00	5.00	3.9745	0.6707
E7	整體而言，我可以完成上級的工作要求	1.00	5.00	3.8788	0.6430
E8	我會經常學習與工作有關的新知識及新技巧	1.00	5.00	3.8692	0.7448
E9	我會主動解決工作上的問題	1.00	5.00	3.8660	0.6792
E1	我對我的工作事項及執行方法非常瞭解	1.00	5.00	3.7018	0.8452
E4	我的工作表現應該可以考列甲等（考績）	1.00	5.00	3.6794	0.8255
E6	我對突發事故總能圓滿解決	1.00	5.00	3.6427	0.7282
E5	我的主管經常交付給我臨時性工作	1.00	5.00	3.3349	0.8030
E2	我常能達到績效評比所訂的獎勵標準	1.00	5.00	3.2600	0.8217
E3	我的獎勵次數高於其他同仁	1.00	5.00	2.8038	0.8335

資料來源：本研究整理

4.4 變異數分析

本節將以 T 檢定及單因子變數分析，探討人口特徵（性別、年齡、年資、工作屬性、學歷及婚姻狀況）與內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足及工作績效之差異情形；如有顯著差異，再予進行 Scheffe 多重比較，以了解各群組間之差異情形。

4.4.1 性別

性別與各變項差異情形，經以T檢定分析後，彙整如表 4.17 所示。

一、內部行銷差異

女性在代價、需求及整體構面知覺之平均數均高於男性。

二、工作壓力差異

男性在組織內部及整體構面之壓力感受程度均高於女性。

三、工作士氣差異

女性在組織承諾程度構面高於男性。

四、工作滿足差異

女性之工作滿足程度高於男性。

綜上所述，女性在內部行銷、工作士氣及工作滿足構面知覺程度高於男性，但在工作壓力構面，男性知覺程度則高於女性，如以心理學之知覺差異性學理而言，由於知覺差異性係以客觀環境、個體經驗、當前需求、將來願望及所注意標的特性等因素而定（陳榮華，民 76），因此，上述差異情形乃是緣於女性員警工作環境及性質較為單純（多為專屬或內勤工作），致其工作壓力低於男性，進而導致內部行銷、工作士氣及工作滿足構面知覺程度高於男性，此與後續相關分析結果一致，可資驗證。

表 4.17 性別與各變項之差異分析表

性別	變項/構面		平均數		T 值	P 值	備註
			男 (n=573)	女 (n=54)			
1.男 2.女	內部行銷	溝通與激勵	2.9408	2.9685	-0.255	0.799	
		代價	2.1392	2.5576	-4.583	0.000 ^{***}	2>1
		需求	2.6236	3.0185	-3.972	0.000 ^{***}	2>1
		整體構面	2.5679	2.8482	-3.304	0.001 ^{***}	2>1
	工作壓力	角色衝突	3.5983	3.4852	1.107	0.269	
		組織內部	3.3333	3.1222	2.313	0.024 [*]	1>2
		工作本身	3.6175	3.4593	1.676	0.094	
		整體構面	3.5163	3.3556	2.243	0.028 [*]	1>2
	工作士氣	組織承諾	3.4082	3.6111	-2.006	0.045 [*]	2>1
		團體凝聚力	4.0436	3.9877	0.625	0.532	
		整體構面	3.7259	3.7994	-0.877	0.381	
	工作滿足	工作滿足	3.1257	3.4105	-3.400	0.001 ^{***}	2>1
	工作績效	個人因素	3.8742	3.9362	-0.825	0.409	
		環境因素	3.1414	3.0432	1.156	0.248	
		整體構面	3.5078	3.4897	0.271	0.786	

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

4.4.2 年齡

不同年齡與各變項之差異情形，經以單因子變異數分析後，僅與工作績效達到顯著差異，再以 Scheffe 法進行多重比較結果，31-40 歲之個人因素績效高於 30 歲以下；31-40 歲之環境因素績效高於 51 歲以上；31-40 歲之整體構面績效高於 30 歲以下。綜上，由於 31-40 歲員警之體能及經驗等各項條件均處於最佳狀態，因此，其工作績效自當優於其他年齡層員警。茲將年齡與各變項差異情形彙整如表 4.18 所示。

表 4.18 年齡與各變項之差異分析表

年齡	變項/構面	F 值	P 值	Scheffe	
1.30 歲以下 2.31-40 歲 3.41-50 歲 4.51 歲以上	內部行銷	溝通與激勵	1.183	0.315	
		代價	1.217	0.303	
		需求	0.388	0.762	
		整體構面	0.159	0.924	
	工作壓力	角色衝突	1.264	0.286	
		組織內部	1.894	0.129	
		工作本身	0.979	0.402	
		整體構面	1.229	0.298	
	工作士氣	組織承諾	0.359	0.782	
		團體凝聚力	1.622	0.183	
		整體構面	1.074	0.359	
	工作滿足	工作滿足	0.711	0.546	
	工作績效	個人因素	4.801	0.003 ^{**}	2 > 1
環境因素		5.245	0.001 ^{***}	2 > 4	
整體構面		5.265	0.001 ^{***}	2 > 1	

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

4.4.3 年資

不同年資與各變項之差異情形，經以單因子變異數分析後，僅與工作績效達到顯著差異，再以 Scheffe 法進行多重比較結果，11-20 年之個人因素績效高於 5 年以下；6-20 年之環境因素績效高於 21 年以上。綜上，由於臺灣警察專科學校畢業分發之學生約為 20 歲，服務 11-20 年之員警，其年齡約為 31-40 歲，因此，本節分析結果與年齡一致，亦即 31-40 歲員警之體能及經驗等各項條件均處於最佳狀態，其工作績效自當優於其他年齡層員警。茲將年資與各變項差異情形彙整如表 4.19 所示。

表 4.19 年資與各變項之差異分析表

年資	變項/構面	F 值	P 值	Scheffe	
1.5 年以下 2.6-10 年 3.11-20 年 4.21 年以上	內部行銷	溝通與激勵	1.966	0.118	
		代價	2.095	0.100	
		需求	2.052	0.105	
		整體構面	1.753	0.155	
	工作壓力	角色衝突	1.294	0.275	
		組織內部	1.774	0.151	
		工作本身	1.320	0.267	
		整體構面	1.380	0.248	
	工作士氣	組織承諾	1.052	0.369	
		團體凝聚力	2.231	0.083	
		整體構面	1.738	0.158	
	工作滿足	工作滿足	2.217	0.085	
	工作績效	個人因素	5.372	0.001 ^{***}	3 > 1
環境因素		3.357	0.019 [*]	2 > 4 ; 3 > 4	
整體構面		3.743	0.011 [*]		

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

4.4.4 工作屬性

不同工作屬性與各變項之差異情形，經以單因子變異數分析及 Scheffe 多重比較結果，彙整如表 4.20 所示。

一、內部行銷差異

僅對「溝通與激勵」達到顯著差異，再以 Scheffe 法進行多重比較結果，各群之間則無顯著差異，表示基層員警不論其工作屬性為何，對於內部行銷之知覺相當。

二、工作士氣差異

(一) 組織承諾

刑事警察顯著高於保安警察。

(二) 團體凝聚力

行政警察顯著高於保安警察；刑事警察顯著高於保安警察；交通警察顯著高於保安警察。

(三) 整體構面

行政警察顯著高於保安警察；刑事警察顯著高於保安警察；交通警察顯著高於保安警察。整體而言，保安警察之工作士氣最低，因此，如將風紀狀況評估對象或改列教育輔導員警核派保安警察隊工作，除應落實平時考核工作外，亦應致力提升渠等人員工作士氣。

三、工作績效差異

(一) 個人因素

行政警察顯著高於保安警察；刑事警察顯著高於保安警察；交通警察顯著高於保安警察。

(二) 環境因素

刑事警察顯著高於行政警察、保安警察。

(三) 整體構面

刑事警察顯著高於行政警察；行政警察顯著高於保安警察；刑事警察顯著高於保安警察；交通警察顯著高於保安警察。整體而言，同時對照警察實務狀況，應可推論刑事警察工作績效最高，保安警察工作績效最低，此乃因為刑事警察主要致力於刑事偵防工作，而且是項工作係屬警察機關之核心工作，因而整體績效顯著高於其他屬性之警察；至於保安警察工作績效最低一節，應與保安警察工作士氣最低有關，亦可推論工作士氣與工作績效具有顯著正相關。

表 4.20 工作屬性與各變項之差異分析表

工作屬性	變項/構面	F 值	P 值	Scheffe	
1.行政警察 2.刑事警察 3.保安警察 4.交通警察	內部行銷	溝通與激勵	2.878	0.035*	
		代價	0.783	0.504	
		需求	1.637	0.180	
		整體構面	2.190	0.088	
	工作壓力	角色衝突	0.699	0.553	
		組織內部	0.296	0.828	
		工作本身	1.247	0.292	
		整體構面	0.398	0.754	
	工作士氣	組織承諾	5.049	0.002**	2>3
		團體凝聚力	10.006	0.000***	1>3;2>3;4>3
		整體構面	8.040	0.000***	1>3;2>3;4>3
	工作滿足	工作滿足	2.615	0.050	
	工作績效	個人因素	4.324	0.005**	1>3;2>3;4>3
		環境因素	9.303	0.000***	2>1;2>3
整體構面		9.144	0.000***	2>1;1>3;2>3;4>3	

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

4.4.5 學歷

不同學歷與各變項之差異情形，經以單因子變異數分析及 Scheffe 多重比較結果，彙整如表 4.21 所示。

一、內部行銷差異

學歷與內部行銷變項之差異分析結果，僅與「溝通與激勵」構面達到顯著差異，再以 Scheffe 法進行多重比較結果，甲種警員班顯著高於專科警員班，表示甲種警員班畢業員警對於「溝通與激勵」知覺顯著高於專科警員班畢業員警，亦即甲種警員班畢業員警對於溝通管道與激勵措施之知覺程度高於專科警員班畢業員警。

二、工作壓力差異

學歷與「組織內部」、「工作本身」及「整體構面」達到顯著差異，再以 Scheffe 法進行多重比較結果，各群之間則無顯著差異，表示不同學歷之基層員警對於工作壓力知覺差異程度無法界定。

三、工作滿足差異

學歷與工作滿足雖然達到顯著差異，再以 Scheffe 法進行多重比較結果，各群之間則無顯著差異，表示不同學歷之基層員警對於工作滿足知覺差異程度無法界定。

整體而言，不同學歷對於各變項之差異程度不大，可能係因台灣學生高中教育以前之學習過程、內涵及環境並無顯著差異，而且各種知識及資訊流通普及、快速，致使每人心智成長及感受程度相當而無顯著差異。

表 4.21 學歷與各變項之差異分析

學歷	變項/構面	F 值	P 值	Scheffe	
1.甲種警員班 2.專科警員班 3.專科 4.大學以上	內部行銷	溝通與激勵	3.094	0.026*	1>2
		代價	1.993	0.114	
		需求	1.716	0.163	
		整體構面	2.229	0.084	
	工作壓力	角色衝突	1.450	0.227	
		組織內部	2.979	0.031*	
		工作本身	2.851	0.037*	
		整體構面	3.041	0.028*	
	工作士氣	組織承諾	0.360	0.782	
		團體凝聚力	1.170	0.320	
		整體構面	0.584	0.626	
	工作滿足	工作滿足	2.996	0.030*	
	工作績效	個人因素	1.017	0.385	
		環境因素	0.480	0.696	
		整體構面	0.709	0.547	

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

4.4.6 婚姻狀況

不同婚姻狀況與各變項之差異情形，經以單因子變異數分析及 Scheffe 多重比較結果，彙整如表 4.22 所示。

一、工作壓力差異

已婚者感受「組織內部」構面之壓力顯著高於未婚者。參照張錦麗（民 87）研究發現，社會支援網絡成為警察人員壓力來源之一，緣於家庭雖是警察人員最密切的社會支援網絡，因其工作特性反而成為壓力重要來源；同時對照本研究「組織內部」構面因素負荷量較大之問項，分別為「我會因為年終考績可能無法考列甲等而擔心」及「我會因為遷調過於頻繁而有困擾」等問項，其中年終考績考列等次問項涉及考績獎金發給月數事宜，對於已婚員警自有影響家計問題，另外遷調過於頻繁亦有礙於照顧家庭，因此，已婚者感受「組織內部」構面之壓力當會顯著高於未婚者。

二、工作士氣差異

（一）團體凝聚力

已婚者顯著高於未婚者。

（二）整體構面

已婚者顯著高於未婚者，表示已婚員警彼此之間及與團體相互吸引而建立夥伴關係之程度，顯著高於未婚員警。整體而言，已婚者之工作士氣顯著高於未婚者，此乃可能家庭是一個有組織的社會基本單位，也是社會組織的核心，其他社會結構皆以此為基礎，同時家庭具有社會化之功能（彭懷恩，民 90），因此，已婚員警可能受到婚姻結合、群居生活影響，致使較易融入團體，願意對其工作努力付出，進而提高團體績效。

三、工作績效差異

(一) 個人因素

已婚者及其他婚姻狀況（離婚、喪偶）員警顯著高於未婚者。

(二) 整體構面

已婚者顯著高於未婚者。整體而言，對照本研究前述年齡與各變項之差異分析結果，得知 31-40 歲員警之個人因素績效及整體構面績效高於 30 歲以下員警，因此，由於已婚及其他婚姻狀況（離婚、喪偶）員警之年齡多屬高於 30 歲者，而未婚員警多屬 30 歲以下，致其工作績效因而顯著高於未婚者。

表 4.22 婚姻狀況與各變項之差異分析

婚姻狀況	變項/構面		F 值	P 值	Scheffe
1. 已婚 2. 未婚 3. 其他	內部行銷	溝通與激勵	1.636	0.196	
		代價	1.318	0.268	
		需求	3.001	0.050	
		整體構面	2.059	0.129	
	工作壓力	角色衝突	1.555	0.212	
		組織內部	3.404	0.034*	1 > 2
		工作本身	1.315	0.269	
		整體構面	2.304	0.101	
	工作士氣	組織承諾	1.054	0.349	
		團體凝聚力	6.292	0.002**	1 > 2
		整體構面	3.541	0.030*	1 > 2
	工作滿足	工作滿足	0.450	0.638	
	工作績效	個人因素	12.818	0.000***	1 > 2 ; 3 > 2
		環境因素	0.669	0.513	
		整體構面	6.395	0.002**	1 > 2

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

4.4.7 小結

人口特徵基本資料與各變項之差異情形，經以 T 檢定與單因子變異數分析及 Scheffe 多重比較結果，彙整如表 4.23 所示。

表 4.23 人口特徵基本資料與各變項之差異分析彙整表

基本資料	性別	年齡	年資	工作屬性	學歷	婚姻
變項/構面	1.男 2.女	1.30歲以下 2.31-40歲 3.41-50歲 4.51歲以上	1.5年以下 2.6-10年 3.11-20年 4.21年以上	1.行政警察 2.刑事警察 3.保安警察 4.交通警察	1.甲種警員班 2.專科警員班 3.專科 4.大學以上	1.已婚 2.未婚 3.其他
溝通與激勵					1>2	
代價	2>1					
需求	2>1					
內部行銷 整體構面	2>1					
角色衝突						
組織內部 工作本身	1>2					1>2
工作壓力 整體構面	1>2					
組織承諾	2>1			2>3		
團體凝聚力				1>3 ; 2>3 4>3		1>2
工作士氣 整體構面				1>3 ; 2>3 4>3		1>2
工作滿足	2>1					
個人因素		2>1	3>1	1>3 ; 2>3 4>3		1>2 ; 3>2
環境因素		2>4	2>4 ; 3>4	2>1 ; 2>3		
工作績效 整體構面		2>1		2>1 ; 1>3 2>3 ; 4>3		1>2

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

一、內部行銷構面

性別及學歷達到顯著差異。

二、工作壓力構面

性別及婚姻狀況達到顯著差異。

三、工作士氣構面

性別、工作屬性及婚姻狀況達到顯著差異。

四、工作滿足構面

性別達到顯著差異。

五、工作績效構面

年齡、年資、工作屬性及婚姻狀況達到顯著差異。

4.5 相關分析

本節旨在探討「內部行銷」、「工作壓力」、「工作士氣」、「工作滿足」及「工作績效」等變項彼此之間關聯情形，爰以 Pearson 積差相關分析方法，對內部行銷（溝通與激勵、代價、需求）、工作壓力（角色衝突、組織內部、工作本身）、工作士氣（組織承諾、團體凝聚力）、工作滿足及工作績效（個人因素、環境因素）等各構面間進行相關分析。

4.5.1 自變項與中介變項之相關分析

自變項與中介變項之相關分析結果彙整如表 4.24 所示；其各構面彼此之間關聯情形分述如下：

一、內部行銷與工作壓力之相關分析

內部行銷之「溝通與激勵」、「代價」及「需求」與工作壓力之「角色衝突」、「組織內部」及「工作本身」構面之相關分析結果，均呈顯著負相關，表示基層員警對內部行銷之知覺程度及認同感愈高者，其工作壓力感受程度愈低。

二、內部行銷與工作士氣之相關分析

內部行銷之「溝通與激勵」、「代價」及「需求」與工作士氣之「組織承諾」及「團體凝聚力」構面之相關分析結果，除「代價」與「團體凝聚力」未達顯著相關外，其餘構面均呈顯著正相關，表示大致上基層員警對內部行銷之知覺程度及認同感愈高者，其工作士氣程度愈高。

三、內部行銷與工作滿足之相關分析

內部行銷之「溝通與激勵」、「代價」及「需求」與工作滿足構面之相關分析結果，均呈顯著正相關，表示基層員警對內部行銷之知覺程度及認同感愈高者，其工作滿足程度愈高。

表 4.24 內部行銷與工作壓力、工作士氣、工作滿足之相關分析表

構面	溝通與激勵		代價		需求	
	Pearson	P 值	Pearson	P 值	Pearson	P 值
角色衝突	-0.266	0.000 ^{***}	-0.477	0.000 ^{***}	-0.248	0.000 ^{***}
組織內部	-0.291	0.000 ^{***}	-0.402	0.000 ^{***}	-0.272	0.000 ^{***}
工作本身	-0.460	0.000 ^{***}	-0.534	0.000 ^{***}	-0.448	0.000 ^{***}
組織承諾	0.487	0.000 ^{***}	0.330	0.000 ^{***}	0.408	0.000 ^{***}
團體凝聚力	0.241	0.000 ^{***}	-0.051	0.202	0.152	0.000 ^{***}
工作滿足	0.593	0.000 ^{***}	0.558	0.000 ^{***}	0.569	0.000 ^{***}

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

4.5.2 中介變項與依變項之相關分析

中介變項與依變項之相關分析結果彙整如表 4.25 所示；其各構面彼此之間關聯情形分述如下：

一、工作壓力與工作績效之相關分析

工作壓力之「角色衝突」、「組織內部」及「工作本身」與工作績效之「個人因素」構面相關分析結果，均呈顯著正相關，表示基層員警工作壓力感受程度愈高者，其「個人因素」構面績效指標愈高；至於工作壓力各構面與「環境因素」構面則未達到顯著相關，推究其原因，可能緣於工作壓力傾向個人心理層面之感受，至於「環境因素」構面績效偏屬組織結構及管理系統所控管，尚非個人所能完全支配或掌握，因而未達顯著相關。惟因 Yerkes & Dodson (1908) 主張工作壓力與績效之關係成倒 U 型，即指工作壓力增加至某一程度內，工作績效亦隨之增加，但工作壓力超過此一限度時，工作績效便會隨之下降，因此，本研究認為宜仍有效、適度管理工作壓力。

二、工作士氣與工作績效之相關分析

工作士氣之「組織承諾」、「團體凝聚力」與工作績效之「個人因素」、「環境因素」構面相關分析結果，均呈顯著正相關，表示基層員警工作士氣程度愈高者，其工作績效指標愈高。

三、工作滿足與工作績效之相關分析

工作滿足與工作績效之「個人因素」及「環境因素」構面相關分析結果，均呈顯著正相關，表示基層員警工作滿足程度愈高者，其工作績效指標愈高。

表 4.25 工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效之相關分析表

構面	個人因素		環境因素	
	Pearson	P 值	Pearson	P 值
角色衝突	0.150	0.000***	0.065	0.105
組織內部	0.180	0.000***	0.035	0.377
工作本身	0.259	0.000***	0.053	0.183
組織承諾	0.373	0.000***	0.320	0.000***
團體凝聚力	0.600	0.000***	0.312	0.000***
工作滿足	0.235	0.000***	0.204	0.000***

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

4.5.3 中介變項之相關分析

中介變項彼此之相關分析結果彙整如表 4.26 所示；其各構面彼此之間關聯情形分述如下：

一、工作壓力與工作士氣之相關分析

工作壓力之「角色衝突」、「組織內部」及「工作本身」與工作士氣之「組織承諾」及「團體凝聚力」構面相關分析結果，其中工作壓力各構面與工作士氣之「組織承諾」構面均呈顯著負相關；至與工作士氣之「團體凝聚力」構面部分，除「角色衝突」與「團體凝聚力」未達顯著相關外，其餘構面均呈顯著正相關，表示工作壓力與工作士氣之「組織

承諾」及「團體凝聚力」二個構面呈現雙向關係，但其相關係數甚小，接近零相關，亦即彼此關係不甚密切，甚至可能未達顯著相關，此乃影響工作士氣之因素甚多之故，誠如芝加哥科學研究學會（Science Research Association of Chicago）所發展的「科學研究協會員工態度調查表」，指出士氣包括十四項態度：工作環境、工作要求、待遇、員工福利、同事友善與合作、員工與上司的關係、對主管的信心、上司的技術與能力、行政效率、溝通、地位與讚賞、工作安全、認同、升遷與發展的機會等因素，Roach（1958）則予歸納為：榮譽感、內在的工作滿意、督導技術、督導者關懷、工作負荷與壓力、受賞識感、薪資滿意、溝通、人際關係、升遷滿意等因素，綜上所述，本節之分析結果當可理解。

再者，由於警察工作特性必須透過團體成員互助合作始得圓滿完成任務（諸如緝捕要犯、處理群眾事件及執行各種專案勤務等工作），此種工作模式形成團體常模（norm），進而規範基層員警之預期行為及其角色期望，顧吉衛（民 76）認為這種團體標準對人有一種壓力，致使個體產生從眾行為（conformity），除會較有安全感外，亦可避免引起心理衝突。爰此，工作壓力與工作士氣之「團體凝聚力」構面呈現顯著正相關，以心理學觀點而言，實乃為了減輕個人壓力之從眾行為表現。

二、工作滿足與工作士氣之相關分析

工作滿足與工作士氣之「組織承諾」及「團體凝聚力」構面相關分析結果，均呈顯著正相關，表示基層員警工作滿足程度愈高者，其工作士氣愈高。

表 4.26 工作壓力、工作滿足與工作士氣之相關分析表

構面	組織承諾		團體凝聚力	
	Pearson	P 值	Pearson	P 值
角色衝突	-0.214	0.000 ^{***}	0.058	0.144
組織內部	-0.088	0.027 [*]	0.108	0.007 ^{**}
工作本身	-0.195	0.000 ^{***}	0.123	0.002 ^{**}
工作滿足	0.558	0.000 ^{***}	0.344	0.000 ^{***}

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

4.5.4 自變項與依變項之相關分析

自變項與依變項之相關分析結果彙整如表 4.27 所示；其各構面彼此之間關聯情形分述如下：

- 一、內部行銷之「溝通與激勵」及「需求」與工作績效之「個人因素」及「環境因素」構面之相關分析結果，除「需求」與「個人因素」未達顯著相關外，其餘構面均呈顯著正相關，表示基層員警對內部行銷之「溝通與激勵」及「需求」構面知覺程度及認同感愈高者，其工作績效愈高。
- 二、內部行銷之「代價」與工作績效之「個人因素」構面呈顯著負相關；至與工作績效之「環境因素」構面則未達到顯著相關。此乃因為內部行銷之「代價」（選擇從事警察工作所需付出之代價）構面係屬負面知覺，因而致使「個人因素」構面績效低落；至於「環境因素」構面績效偏屬組織結構及管理系統所控管，尚非個人所能影響，因而未達顯著相關。

表 4.27 內部行銷與工作績效之相關分析表

構面	溝通與激勵		代價		需求	
	Pearson	P 值	Pearson	P 值	Pearson	P 值
個人因素	0.116	0.004 ^{**}	-0.098	0.014 [*]	-0.004	0.913
環境因素	0.182	0.000 ^{***}	-0.024	0.542	0.081	0.042 [*]

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

4.5.5 自變項、中介變項與依變項之相關分析

經以內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效之整體構面進行相關分析結果彙整如表 4.28 所示；其各構面彼此之間關聯情形分述如下：

- 一、內部行銷與工作士氣、工作滿足均呈顯著正相關；內部行銷與工作壓力呈顯著負相關；內部行銷與工作績效未達顯著相關。
- 二、工作壓力與工作滿足呈顯著負相關；工作壓力與工作績效呈顯著正相關；工作壓力與工作士氣未達顯著相關。
- 三、工作士氣與工作滿足、工作績效均呈顯著正相關。
- 四、工作滿足與工作績效呈顯著正相關。

表 4.28 內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效之相關分析表

構面	內部行銷		工作壓力		工作士氣		工作滿足		工作績效	
	Pearson	P 值	Pearson	P 值						
內部行銷	1.000									
工作壓力	-0.515	0.000***	1.000							
工作士氣	0.370	0.000***	-0.057	0.152	1.000					
工作滿足	0.676	0.000***	-0.366	0.000***	0.522	0.000***	1.000			
工作績效	0.071	0.077	0.168	0.000***	0.539	0.000***	0.264	0.000***	1.000	

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

4.6 迴歸分析

經由上節相關分析結果可知，其中部分變項之間具有某種程度相關性，本研究爰再利用迴歸分析方法，以了解變項間之影響情形，同時了解何者之預測力最佳。

4.6.1 各變項迴歸分析

各變項對於工作壓力、工作士氣、工作滿足及工作績效之迴歸分析結果彙整如表 4.29 所示；其彼此之間影響情形分述如下：

一、工作壓力變項迴歸分析

以內部行銷對工作壓力進行逐步迴歸分析結果，達到顯著影響，其解釋變異量為 26.6%，標準化 β 係數為 -0.515。綜上所述，表示內部行銷對工作壓力具有負向顯著影響，其預測力為 26.6%，因此，如有優質內部行銷作為，將有助於降低基層員警工作壓力。

二、工作士氣變項迴歸分析

以內部行銷、工作壓力及工作滿足對工作士氣進行逐步迴歸分析結果，三個變項均對工作士氣達到顯著影響，其聯合解釋變異量為 30%，標準化 β 係數分別為內部行銷 0.129、工作壓力 0.194、工作滿足 0.506。綜上所述，表示內部行銷、工作壓力及工作滿足對工作士氣具有正向顯著影響，其預測力為 30%，並以工作滿足之預測力最大，工作壓力次之，內部行銷最小，因此，如有提高工作滿足、降低工作壓力及優質內部行銷作為，尤其是提高工作滿足程度作為（預測力達 27.2%），將有助於提高基層員警工作士氣；至於工作壓力及內部行銷對工作士氣影響不大。

三、工作滿足變項迴歸分析

以內部行銷對工作滿足進行逐步迴歸分析結果，達到顯著影響，其解

釋變異量為 45.7% ，標準化 β 係數為 0.676。綜上所述，表示內部行銷對工作滿足具有正向顯著影響，其預測力為 45.7% ，因此，如有優質內部行銷作為，將有助於提高基層員警工作滿足程度。

四、工作績效變項迴歸分析

以內部行銷、工作壓力、工作士氣及工作滿足對工作績效進行複迴歸分析結果，四個變項均對工作績效達到顯著影響，其聯合解釋變異量為 34.1% ，標準化 β 係數分別為內部行銷-0.122、工作壓力 0.187、工作士氣 0.520、工作滿足 0.144。綜上所述，表示工作壓力、工作士氣及工作滿足對工作績效具有正向顯著影響，至於內部行銷則呈負向顯著影響，聯合預測力為 34.1% ，並以工作士氣之預測力最大，工作壓力次之，工作滿足再次之，內部行銷最小，因此，如能提高工作士氣（預測力達 29% ），將有助於提高基層員警工作績效；至於工作壓力、工作滿足及內部行銷對工作績效影響程度不大。

綜上所述，提高工作績效有賴於高昂的工作士氣，而要提高工作士氣則有賴於高度的工作滿足，至擬提高工作滿足，須有優質的內部行銷作為；易言之，警察機關應該實施優質的內部行銷作為，才能提高工作滿足程度，進而提高工作士氣，最後才能提高工作績效，同時降低基層員警工作壓力。

表 4.29 內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足、工作績效迴歸分析表

迴歸模式		決定係數 R ²	未標準化 係數 B	標準化 係數 β	T 值
依變項	預測變項				
工作壓力	常數		4.829		53.326 ^{***}
	內部行銷	0.266	-0.512	-0.515	-15.033 ^{***}
	預測變項群：內部行銷				
	工作壓力=-0.515 內部行銷				
工作士氣	常數		1.155		5.319 ^{***}
	工作滿足	0.300	0.501	0.506	11.120 ^{***}
	工作壓力		0.192	0.194	4.968 ^{***}
	內部行銷		0.126	0.129	2.607 ^{***}
	預測變項群：內部行銷、工作壓力、工作滿足				
	工作士氣=0.506 工作滿足+0.194 工作壓力+0.129 內部行銷				
工作滿足	常數		1.420		18.319 ^{***}
	內部行銷	0.457	0.668	0.676	22.924 ^{***}
	預測變項群：內部行銷				
	工作滿足=0.676 內部行銷				
工作績效	常數		1.341		7.832 ^{***}
	內部行銷	0.341	-0.095	-0.122	-2.537 [*]
	工作壓力		0.147	0.187	4.836 ^{***}
	工作士氣		0.413	0.520	13.367 ^{***}
	工作滿足		0.113	0.144	2.968 ^{**}
	預測變項群：內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足				
	工作績效=-0.122 內部行銷+0.187 工作壓力+0.520 工作士氣+0.144 工作滿足				

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

4.6.2 徑路分析

廣續上開迴歸分析結果，再以徑路分析（path analysis）方法，進一步探究變項間之因果關係及影響情形。茲將分析結果彙整如表 4.30 及圖 4.1 所示；其各路徑之影響情形分述如下：

一、影響工作壓力之徑路分析

影響工作壓力之路徑僅有一條，即為內部行銷-工作壓力之直接影響路徑，其總效果為-0.515。

二、影響工作士氣之徑路分析

影響工作士氣之路徑計有三條，一為內部行銷-工作士氣，其影響總效果為 0.371；二為工作壓力-工作士氣，其影響總效果為 0.194；三為工作滿足-工作士氣，其影響總效果為 0.506。

三、影響工作滿足之徑路分析

影響工作滿足之路徑僅有一條，即為內部行銷-工作滿足之直接影響路徑，其總效果為 0.676。

四、影響工作績效之徑路分析

影響工作績效之路徑計有四條，一為工作壓力-工作績效，其影響總效果為 0.288；二為工作士氣-工作績效，其影響總效果為 0.520；三為工作滿足-工作績效，其影響總效果為 0.407；四為內部行銷-工作績效，其影響總效果為 0.072。

綜上所述，影響工作績效之總效果，以工作士氣最大 (0.520)，其次為工作滿足 (0.407)，嗣就影響工作士氣之路徑以觀，則以工作滿足之影響總效果最大 (0.506)，至於影響工作滿足之路徑，僅為內部行銷一個變項，且其影響總效果高達 0.676。因此，對照前開迴歸分析結果，足以印證警察機關須有優質的內部行銷作為，才能提高工作滿足程度，進而提高工作士氣，最後才能有效提高工作績效。

此外，內部行銷雖呈負向影響工作壓力，但是工作壓力卻呈正向影響工作績效，而且均達顯著效果，造成警察機關究應實施內部行銷，以降低工作壓力，或是放任工作壓力存在，以提高工作績效，亦宜釐清問題。首先就影響工作績效之總效果以觀，工作士氣 (0.520) 及工作滿足 (0.407) 究仍高於工作壓力 (0.288)，而且工作壓力影響工作績效之直接效果僅為 0.187，表示工作壓力對於工作績效影響程度不大，而且不是

影響工作績效的重要變項，同時參照文獻回顧結果，內部行銷有其管理上正面功能，但是工作壓力卻有諸多生理上、心理上及組織上的負面影響，甚至引發自殺悲劇，顯然工作壓力的負面影響多於正面影響，因此，基於人本精神、人性關懷及整體管理角度而言，警察機關當應實施優質的內部行銷作為，以提高工作滿足及工作士氣，才能有效提高工作績效。

表 4.30 內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足及工作績效各變項影響效果分析表

路徑	直接效果	間接效果	總效果
內部行銷-工作壓力	-0.515		-0.515
內部行銷-工作士氣	0.129	0.242	0.371
工作壓力-工作士氣	0.194		0.194
工作滿足-工作士氣	0.506		0.506
內部行銷-工作滿足	0.676		0.676
工作壓力-工作績效	0.187	0.101	0.288
工作士氣-工作績效	0.520		0.520
工作滿足-工作績效	0.144	0.263	0.407
內部行銷-工作績效	-0.122	0.194	0.072

資料來源：本研究整理

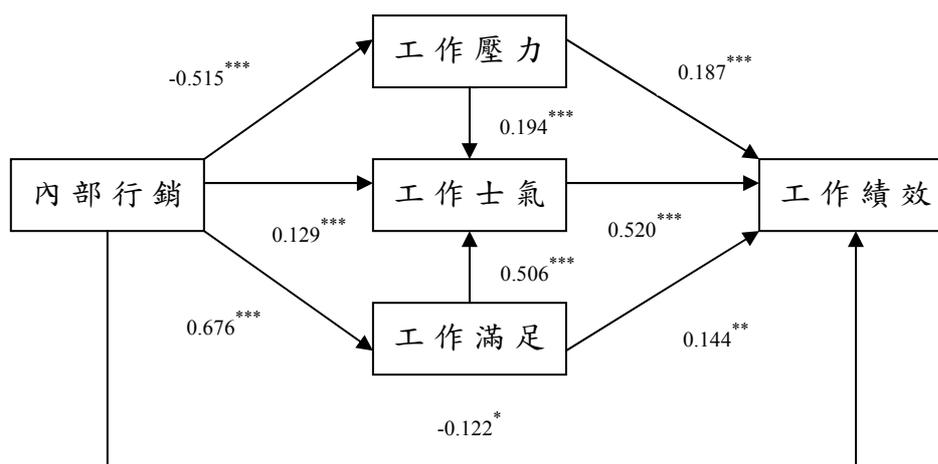


圖 4.1 內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足及工作績效各變項影響徑路

第五章 結論與建議

本章綜合第四章之統計分析結果，彙整本研究之重要研究結論，並對警政機關與後續研究者提出建議。本章計分三節，第一節為結論，第二節為建議，第三節為研究貢獻。

5.1 結論

一、描述分析結果

- (一) 內部行銷變項及其子構面進行描述性統計分析結果，各構面平均數全部低於中間值 3。
- (二) 工作壓力、工作士氣、工作滿足及工作績效等四個變項及其子構面進行描述性統計分析結果，各構面平均數全部高於中間值 3。

二、差異分析結果

- (一) 人口特徵基本資料與各變項之差異分析結果，發現年齡、年資、工作屬性及婚姻狀況與工作績效構面達到顯著差異，其中年齡 31-40 歲者工作績效最佳，由於年齡、年資及婚姻狀況彼此具有某種程度之關聯性（年齡愈大者，表示年資愈長，同時因為達到適婚年齡，其婚姻自屬已婚狀況），因此，服務年資 11-20 年及已婚者之工作績效相對亦呈最佳結果。同時經過 Scheffe 多重比較結果，發現年齡在 30 歲以下（服務年資 5 年以下）與 51 歲以上（服務年資 21 年以上）及未婚者之工作績效較低。
- (二) 工作屬性部分，以行政警察、刑事警察、保安警察及交通警察進行差異分析及 Scheffe 多重比較結果，發現刑事警察之工作績效最佳，保安警察之工作績效最低。

三、相關分析結果

- (一) 內部行銷與工作士氣、工作滿足均呈顯著正相關（相關係數分別為 0.370、0.676）；內部行銷與工作壓力呈顯著負相關（相關係數 -0.515）。
- (二) 工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效均呈顯著正相關（相關係數分別為 0.168、0.539、0.264）。
- (三) 工作滿足與工作士氣呈顯著正相關（相關係數 0.522）。

四、迴歸分析結果

(一) 多元迴歸分析

- 1 內部行銷顯著正向影響工作滿足（變異量預測力 45.7%）；工作滿足顯著正向影響工作士氣（變異量預測力 27.2%）；工作士氣顯著正向影響工作績效（變異量預測力 29%）。
- 2 內部行銷顯著負向影響工作壓力（變異量預測力 26.6%）。

(二) 徑路分析

- 1 內部行銷顯著正向影響工作滿足（影響總效果 0.676）；工作滿足顯著正向影響工作士氣（影響總效果 0.506）；工作士氣顯著正向影響工作績效（影響總效果 0.520）。
- 2 內部行銷顯著負向影響工作壓力（影響總效果 -0.515）。

五、假設驗證結果

本研究之假設驗證，依據相關統計分析及推論結果，彙整如表 5.1 所示。

表 5.1 研究假設驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果
H1：內部行銷會負向影響工作壓力	成立
H2：內部行銷會正向影響工作士氣	成立
H3：內部行銷會正向影響工作滿足	成立
H4：工作壓力會正向影響工作績效	成立
H5：工作士氣會正向影響工作績效	成立
H6：工作滿足不會顯著影響工作績效	不成立
H7：內部行銷會正向影響工作績效	部分成立
H8：工作壓力會正向影響工作士氣	部分成立
H9：工作滿足會正向影響工作士氣	成立

資料來源：本研究整理

5.2 建議

一、對警政機關之建議

(一) 規劃優質內部行銷作為，以提高工作績效

根據研究結果，基層員警對於工作壓力、工作士氣、工作滿足及工作績效等四個變項及其子構面之平均數全部高於中間值 3，唯獨對於內部行銷知覺之平均數低於中間值 3，顯然警察機關現行管理制度及措施無法滿足基層員警之需求，尤其對於升遷制度、工作辛勞及影響健康等問題之負面知覺甚高。另據徑路分析結果，內部行銷影響工作滿足之總效果最大 (0.676)；工作滿足影響工作士氣之總效果最大 (0.506)；工作士氣影響工作績效之總效果最大 (0.520)，表示提高工作績效有賴於高昂的工作士氣，而要提高工作士氣則有賴於高度的工作滿足，至擬提高工作滿足，須有優質的內部行銷作為。因此，警察機關應該實施優質的內部行銷作為，以滿足基層員警最為在意的需求，諸如訂定公平、合理升遷制度、提高巡佐（小隊長）與警員（偵查員）設置員額比例、增加警佐班遴訓員額、簡化警察工作、減少協勤任務、

簡併各種勤業務督導、評比及提倡有益身心健康之正當休閒活動等作為，才能提高工作滿足程度，進而提高工作士氣，最後才能有效提高工作績效。

(二) 正視首要工作壓力問題，以提高工作滿足

根據研究結果，基層員警工作壓力大多來自警察工作本身，其中對於無法配合社會變遷調整執勤方式、無法照顧家庭、工作負荷過大及無法獲得社會大眾尊重等問項之平均數更是高於其他問項，同時根據相關分析結果，工作壓力與工作滿足呈顯著負相關，表示工作壓力過大將會降低工作滿足，進而衍生工作士氣下降及工作績效不彰效應。因此，警察機關應該契合社會脈動，隨時彈性調整管理作為，尤其對於建立快速決策機制、調整執勤方式、規劃符合人性管理勤休制度、減少核心任務以外工作及加強警察形象行銷等措施，應為當務之急；否則，如果無法有效管理基層員警工作壓力，不僅影響個人健康，同時放任工作壓力超過某一限度時，工作績效將會隨之下降(Yerkes & Dodson,1908)。

(三) 運用人力資源策略管理，以發展員警能力

根據研究結果，資淺及資深員警之工作績效較低，此乃因為警察工作績效有賴豐富實務經驗及充沛體能，致使經驗不足之資淺員警及體能衰退之資深員警工作績效不佳，這種現象雖與警察工作特性有關，惟為提高工作績效，應從策略性人力資源管理面向，根據個人條件及狀況安置適任職務、指派適當工作，同時依據組織、個人及職務不同需求，規劃有效、合適之教育訓練內容，以增進員警專業知能，並且藉由教育訓練，以激勵員警創新、分享知識及經驗；再者，年輕主管領導資深基層員警，尤應注意本身

領導風格，避免盛氣凌人，傷害同仁尊嚴，造成消極抵抗影響績效，因而為免發生領導統御障礙，遴任主管職務人員，除應考量專業能力及品德操守外，亦應注意個人職務歷練，以利發揮整體管理功能。另據差異分析結果，保安警察之工作士氣及工作績效相較低於其他工作屬性之警察人員，爰為提高工作績效，除應依據治安狀況落實規劃攻勢勤務外，如將風紀狀況評估對象或改列教育輔導員警核派保安警察隊工作，除應落實平時考核工作外，亦應致力心理諮商輔導，必要時應予轉介專業諮商機構，施以積極、有效的心理輔導及治療。

（四）加強溝通績效管理共識，以建立夥伴關係

警察機關自九十二年起實施績效評估措施，雖然根據描述性分析結果，工作績效及其子構面平均數全部高於中間值 3，惟因 Thornton（1980）發現領導者的評估與員工的自我評估結果常不一致（引自葉椒椒，民 84），此乃緣於二者各自評量內容不同，無法取得共識之故。因此，警政主管機關應該評估實施成效，同時注意衡量指標須與警察核心工作有關，且其衡量標準及年度目標值必須適切可行，以免陳意過高不切實際，徒然浪費警力及資源。至如認為現行之衡量指標及衡量標準適切可行，而且始能達成警察機關之目標及其任務，則應加強溝通、教育，以使基層員警了解績效評估的意涵，並且協助員警解決問題，去除不具意義的表格、程序，俾利結合個人及組織的目標，同時建立夥伴關係，以提升基層員警的向心力，如此才能做好績效管理，進而提高工作績效。

(五) 重視基層員警人力價值，以提升競爭優勢

根據研究結果，基層員警對於內部行銷作為知覺甚低，而且工作壓力知覺甚高，表示警察機關施行之管理措施無法滿足基層員警之需求，甚而產生負面壓力困擾，但是基層員警仍然保有高度的工作士氣、工作滿足及工作績效，這種願意為了社會治安而不計代價的努力、付出，誠屬不易。然而警察機關內部行銷作為不佳、基層員警工作壓力過高，究為事實，而且警察向以人民保母自許，但是何人為其保母？實為管理者應該深切省思的問題。因此，警政主管機關應以尊重、理解與關懷基層員警的管理哲學規劃警政制度，誠如管理大師彼得·杜拉克(Peter Drucker)一生推廣的管理理念，管理者應該建立人力資源價值觀，而且傾心聽取基層聲音，衷心體恤所屬，協助基層員警找回尊嚴、重建信心，以建立以人為本的組織文化，如係一味指斥基層員警素質參差不齊導致績效不佳，而不思索如何建構一個足以吸引人才、使用人才及留住人才的優質組織環境，如同彼得·杜拉克(Peter Drucker)所言：「一個不平凡的人，透過的是個無效的組織，只能做出平凡的事」，同理，管理者除應致力體察基層員警的人力價值外，更應規劃一個足以體現基層員警人力價值的制度，譬如規劃崇高的願景、妥善的前程發展方案、公平的績效評核制度、良好的管理機制及給予合理的待遇、福利等措施，如此才能吸收並留住優秀人才，同時建構卓越的警政人力資源系統，進而提升警察機關競爭優勢。

二、對後續研究者之建議

(一) 研究對象方面

本研究係以台灣省各縣市警察局警員及偵查員職務作為研究對象，惟因警察機關尚有台北市、高雄市政府警察局、福建省金門縣、連江縣警察局與內政部警政署及其所屬機關等二十七個機關，而且警察機關尚有巡佐、小隊長以上序列多種配置不同內外勤單位職務，因此，如將全國警察人員納入研究對象，其研究結果將更周延、務實。

(二) 研究變項方面

本研究係以工作壓力、工作士氣及工作滿足作為中介變項，探討內部行銷與工作績效之關係，惟據文獻回顧結果，亦有探討內部行銷與結果變項間之干擾變項，以了解其與變項間之調和抑制作用，因此，如能建構干擾變項之研究模式，將有助於實施內部行銷管理作為，以利改革警察機關整體管理制度。

(三) 結構方程模式分析

本研究根據文獻回顧結果，提出內部行銷會正向影響工作績效之研究假設，但是依據蒐集樣本進行統計分析結果，無法完全驗證理論及整體研究模式，因此，建議後續研究者能以 LISREL 或 AMOS 等統計套裝軟體進行結構方程模式 (SEM) 分析，以探討相關潛在變項之因果關係，同時進一步檢定因果模式與實際蒐集資料之適配程度。

5.3 研究貢獻

一、確認基層員警對於內部行銷、工作壓力、工作士氣及工作滿足認知情形

一般情形大致可以確定警察人員工作壓力較大，但是對於警察機關內部行銷作為、工作士氣及工作滿足認知情形較乏確定概念，甚至誤認基層員警工作士氣及工作滿足甚低，經由本研究分析結果，可以確定警察機關內部行銷作為無法滿足基層員警需求，同時可以確定基層員警工作壓力雖然偏高，但是由於認同組織目標及警察工作價值，仍然保有高度工作士氣及工作滿足，此項研究結果可以作為警察機關實施內部行銷及整體警政改革措施重要參考。

二、確定內部行銷、工作士氣、工作滿足與工作績效關聯情形

經由本研究分析結果，可以確認警察機關應該實施優質的內部行銷作為，才能有效提高工作滿足；藉由高度的工作滿足，才能提高工作士氣；最後藉由高度的工作士氣，才能有效提高工作績效。因此，警察機關應該正視並回應基層員警的需求，實施能夠真正滿足基層員警需求的警政措施。

參考文獻

一、中文部分

1. 王伯頌 (民 89), 基層員警工作壓力與其因應策略關係研究, 國立中正大學犯罪防治研究所碩士論文。
2. 王子啟 (民 89), 影響非營利組織志願工作者工作士氣因素之研究——以基金會為例, 國立雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。
3. 王俊堯 (民 90), 員工參與管理與員工士氣之研究, 國立彰化師範大學商業教育研究所碩士論文。
4. 王翠品 (民 91), 內部行銷作為、工作滿足、與離職傾向關係之研究——以H連鎖娛樂事業為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
5. 江志正 (民 81), 國民中學組織管理型態與教師工作士氣之關係, 國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。
6. 何清欽 (民 68), 教師工作士氣之探討, 教育文粹, 8 期, 65-75 頁。
7. 何永福、楊國安 (民 82), 人力資源策略管理, 台北: 三民書局。
8. 何淑鈴 (民 86), 由日本企業探討員工士氣和企業文化的誘因關係, 台中商專學報, 29 期, 357-384 頁。
9. 何憶雯 (民 91), 刑事警察工作滿足感之研究, 中央警官學校刑事警察研究所碩士論文。
10. 呂鐘卿 (民 76), 我國兒童認同對象之研究, 台灣師範大學教育研究所碩士論文。
11. 余德成 (民 85), 品質管理人性面系統因素對工作績效之影響, 國立中山大學企業管理研究所博士論文。
12. 吳宗立 (民 86), 學校行政研究, 高雄: 復文出版社。

- 13.吳培瑜（民 89），人力資源發展部門實施內部行銷作為之研究，國立臺灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文。
- 14.吳三江（民 90），醫療服務業內部行銷活動對就醫者導向行為影響之研究—以高雄市立醫院為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 15.吳嘉信（民 91），村里幹事工作滿足與工作士氣之探討—以雲嘉南地區村里幹事為例，國立中正大學勞工研究所碩士論文。
- 16.沈洸洋（民 91），非營利組織志工內部行銷之研究，義守大學管理科學研究所碩士論文。
- 17.李湧清（民 76），台灣警察機關組織編制之研究，桃園：中央警察大學出版社。
- 18.李明書（民 83），工作壓力及其管理策略之探討，勞工行政，第 74 期，22-28 頁。
- 19.李玉惠（民 87），國民小學女性校長工作壓力與社會支持需求之研究，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 20.李毅達（90），警察人員壓力調適，嘉義縣警察局九十年度生命教育研討會。
- 21.李宜珍（民 91），內部行銷及員工工作滿足對員工顧客導向影響，國立交通大學管理科學學程碩士班碩士論文。
- 22.李奇勳、吳萬益、蔡東峻（民 91），員工角色壓力與工作滿意、工作焦慮及工作績效之相關研究—Meta-Analysis 法之應用，聯合學報，19 期，303-326 頁。
- 23.李是惠（民 91），內部行銷作為影響顧客導向行為之研究—以 S 公司量販店為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 24.李香穀（民 92），地方政府員工的知識學習、工作壓力對其組織承

- 諾、工作投入與工作行為影響之研究—以嘉義縣政府為例，南華大學管理研究所碩士論文。
- 25.巫喜瑞、周逸衡（民 90），內部行銷導向在醫院護理人員管理上之應用，人事行政管理，34 卷 1 期，42-56 頁。
- 26.巫喜瑞（民 90），服務業內部行銷導向、組織支持、工作滿足與顧客導向間關係之研究—銀行業之例，國立中山大學企業管理研究所博士論文。
- 27.林志成（民 80），動機理論對提振國民中小學教師士氣之啟示，教育研究所集刊，33 輯，115-131 頁。
- 28.林錦坤（民 90），生活壓力、社會支持對警察人員自殺傾向之影響—以台灣地區基層警察人員為研究對象，警學叢刊，32 卷，1 期，83-118 頁。
- 29.林澄貴（民 90），知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究—以中鋼公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 30.林建忠（民 92），組織承諾與工作滿意之調查研究—嘉義縣市警察和消防人員之比較，國立中正大學政治學研究所碩士論文。
- 31.翁志成（民 84），論運動團隊的士氣，國民體育季刊，24 卷，1 期，80-87 頁。
- 32.翁進勳（民 91），台北市國民中小學校警工作滿意與服務士氣關係之研究，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 33.翁萃芳（民 91），台灣地區警察人員的工作壓力，警學叢刊，32 卷，5 期，33-66 頁。
- 34.翁萃芳（民 91），台灣地區警察人員社會支持與工作壓力對其飲酒行為之影響，警學叢刊，33 卷，1 期，21-46 頁。

- 35.陳榮華 (民 76)，心理學，台北：中國行為科學社。
- 36.陳榮輝(民 83)，當前台灣銀行行員士氣之研究，東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 37.陳明傳 (民 87)，警察的工作壓力，警察行政專題，桃園：中央警察大學。
- 38.陳世勳 (民 90)，消防人員工作滿意與績效關聯性之研究，中央警察大學消防科學研究所碩士論文。
- 39.陳素勤譯 (民 90)，Organizational Behavior,5e/ Robert Kreitner & Angelo Kinicki 著，組織行為，初版，台北：麥格羅·希爾台灣分公司。
- 40.許士軍 (民 79)，管理學，台北：東華書局。
- 41.許士軍 (民 89)，走向創新時代的組織績效評估，績效評估導讀，哈佛商業評論，台北：天下。
- 42.許南雄(民 84)，行政學概論，台北：商鼎文化。
- 43.許祝瑛 (民 88)，台灣省中區國民中學組織文化與教師工作士氣關係之研究，國立中正大學教育學研究所碩士論文。
- 44.許幼靜 (民 90)，舞蹈才能班教師工作士氣之調查研究，中國文化大學舞蹈研究所碩士論文。
- 45.曹爾忠 (民 72)，台灣地區基層警隊員工作壓力之調查研究，中央警官學校警政研究所碩士論文。
- 46.彭懷恩 (民 90)，社會學概論，台北：風雲論壇出版社有限公司。
- 47.張金鑑(民 74)，管理學新論，台北：五南書局。
- 48.張曉春 (民 82)，專業人員工作疲乏研究模式—以社會工作人員為例 (上)，思與言，21 卷，1 期，66-79 頁。
- 49.張延蓉 (民 92)，內部行銷、工作滿足、組織承諾與顧客導向關係

- 之研究—以主題樂園為例，南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文。
- 50.康譽瓊（民 90），內部行銷作為、行為評估、工作滿足和顧客導向之研究—以證券營業員為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 51.郭明熊（民 77），工作壓力來源，解決個人問題的能立及工作壓力之相關研究，文化大學研究所碩士論文。
- 52.郭振生（民 92），內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究—以台南地區國民小學為例，南華大學管理研究所碩士論文。
- 53.陶在僕（民 90），警察壓力與反壓力機制，嘉義縣警察局九十年度生命教育研討會。
- 54.黃曼琴（民 80），應用中介模式探討 Type A/B 人格特質為中介變項對工作壓力與工作滿足、工作績效之影響，人力資源學報，創刊號，59-74 頁。
- 55.黃淑琴（民 88），台灣壽險業內部行銷與經營績效之關聯性探討，靜宜大學企業管理研究所碩士論文。
- 56.黃翠紋（民 89），警察工作壓力之探討，中央警察大學學報，37 期，99-124 頁。
- 57.黃俊英（民 89），行銷管理—策略性的觀點，台北：華泰書局。
- 58.黃貞觀（民 91），護理人員特質、工作士氣及病患特質對病患滿意度之影響，中山醫學大學醫學研究所碩士論文。
- 59.湯淑貞（民 78），管理心理學，台北：三民書局。
- 60.葉椒椒（民 84），工作心理學，台北：五南書局。
- 61.葉子超（民 85），如何提高教師組織士氣，國立編譯館通訊，9 卷，

- 1 期，39-42 頁。
- 62.葉兆祺（民 88），國民小學實習教師工作壓力與因應方式之研究，國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 63.曾榮華（民 86），教師聘任政策與國民小學教師工作士氣之研究，台北市立師範學院國民教育研究所碩士位論文。
- 64.路君約（民 76），雲五社會科學大辭典第九冊：心理學，台北：商務。
- 65.趙其文(民 84)，人力資源管理，台北：華視文化事業。
- 66.楊國展（民 84），警察工作壓力與適應之調查研究，中央警官學校警政研究所碩士論文。
- 67.楊樹昌、蘇喜（民 85），某些省市立醫院組織氣候、工作滿意度及士氣之研究，中華公共衛生雜誌，15 卷，2 期，163 頁。
- 68.廖俊芳（民 90），銀行第一線員工對公司內部行銷作為知覺與顧客導向關係之研究—外商銀行實例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 69.鄭清波（民 91），臺中縣國民小學實施學校本位管理與教師工作士氣關係之研究，國立臺中師範學院進修暨推廣部國民教育研究所學校行政碩士學位班碩士論文。
- 70.蔡坤宏（民 88），工作滿足與離職意圖關係之回顧：Meta 分析，輔仁管理評論，6 卷，1 期，21-36 頁。
- 71.劉鑫（民 91），組織變革下員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性研究—以工業技術研究院為例，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 72.鍾燕宜（民 75），我國工作滿足研究的整合分析，東海大學企業管理研究所碩士論文。

- 73.繆全吉 (民 78), 人事行政, 台北: 空中大學。
- 74.韓建玲 (民 87), 內部行銷對顧客導向行為影響之研究—以民營銀行業為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 75.簡麗環 (民 90), 組織內部行銷作為與員工顧客導向關係之研究—醫院為例, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 76.蕭富峰 (民 86), 內部行銷, 台北: 天下雜誌。
- 77.藍采風 (民 84), 生活的壓力與適應, 台北: 幼獅出版社。
- 78.蘇信旭 (民 91), 工作價值觀、組織承諾與工作滿足相關之研究—以台南縣鄉鎮市公所基層公務人員為例, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 79.龔昶銘 (民 91), 基層員警工作困擾、組織投注感與工作適應關係研究, 國立中正大學犯罪防治研究所碩士論文。
- 80.顧吉衛 (民 76), 心理學, 台北: 中國行為科學社。

二、 英文部分

1. Beehr T.A. & Newman J.E. (1978), Job Stress, Employee Health and Organizational Effectiveness : A Facet Analysis, Model, and Literature Review, Personnel Psychology, Vol.31, pp.665-699.
2. Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993), “Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance,” In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates, Personnel Selection in Organization, San Francisco: Jossey-Bass.pp.71-98.
3. Bak, C. A., Vogt, L. H., George, W. R. & Greentree, I. R. (1994), Management by Team: An Innovative Tool for Running a Service Organization Through Internal Marketing, Journal of Services Marketing, Vol.8, No.1, pp.37-47.
4. Berry, L. L. (1981), The Employee as Customer, Journal of Retail Marketing, Vol.3, (March), pp.25-28.
5. Berry, L. L. (1984), Services Marketing is Different., In Lovelock, Christopher. H. (ed.), Service Marketing. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
6. Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1991), Marketing Services : Competing Through Quality, New York : The Free Press.
7. Campbell, J. P. (1990), Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.). Handbook of industrial and organizational psychology, Vol.2, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. pp.687-732.
8. Cahill, D. J. (1995), The Managerial Implication of The Learning Organization: A New Tool For Internal Marketing. Journal of Services Marketing, Vol. 9, No. 4, pp. 43-51.
9. Cahill, D. J. (1996), Internal Marketing: Your Company’s Next Stage of Growth. Binghamton, N.Y. and London: Haworth Press.

- 10.Cooper, Jack & Cronin J. (2000), Internal Marketing: A Competitive Strategy for the long-term Care Industry. Journal of Business Research, Jun, pp.177-181.
- 11.Conduit, J. & Mavondo, F. T. (2001), How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation, Journal of Business Research, Vol. 51(January), pp.11-24.
- 12.Davis, K. (1977) , Human relation at work : Organizational behavior, New York : McGraw-Hill.
- 13.Deming, W. E. (1986), Out of the Crisis , Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- 14.Dobbins, G. H., Cardy, R. L., & Carson, K. P. (1991), Examining fundamental assumptions: A contrast of person and system approaches to human resource management, Research in Personnel and Human Resource Management, (3), pp.1-38.
- 15.Gordon, O. J. (1955) , A factor analysis of human needs and industrial morale. Personnel Psychology, Vol.8, No.1, pp.1-8.
- 16.Guion, R. M. (1958) , Industrial morale: The problem of terminology. Personnel Psychology, Vol.11, No.1, pp.59-62.
- 17.Guba, E. G. (1958) , Morale and satisfaction: A study in past future time perspective. Administrative Science Quarterly, Vol.3, No.2, pp.196-198.
- 18.Griffiths,D.E.(1959), Administrative Theory. N.Y.: Appleton-Century-Crofys.
- 19.Guelford, J. P. (1965), Fundamental statistics in psychology and education (4th ed.).New York: Mcgraw. Hill Inc..
- 20.Getzels, J. W, (1968) , Educational administration as a social process : Theory, research, practice, New York : Harper & Row.
- 21.George, W. R. (1977), The Retailing of Services-A Challenging

- Future , Journal of Retailing, Vol.53, No.3, pp.91-95.
- 22.George, W. R. & Gronroos C. (1989), Developing Customer-Conscious Employee at Every Level Internal Marketing, in Handbook of Services Marketing, Carole A. Congram and Margaret L. Friedman, eds., AMACOM, New York.
- 23.George, W. R. (1990), Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level, Journal of Business Research, Vol. 20, pp.63-70.
- 24.Greene, W. E., Walls, G. D. & Schrest, L. J. (1994), Internal Marketing: The Key to External Marketing Success, Journal of Services Marketing, Vol.8, No.4,pp.5-13.
- 25.Gronroos, C. (1981), Internal Marketing-Theory and Practices, in American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings.
- 26.Gronroos, C. (1985),Internal Marketing-Theory and Practice. In Services Marketing in a Changing Environment. Thomas M. Bloch et al.(eds), Chicago: American Marketing Association, pp.41-47.
- 27.Gummesson, E. (1992), Using Internal Marketing to Develop a New Culture-the Case of Ericsson Quality, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.2,No.3, pp.23-28.
- 28.Gronroos, C. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards Paradigm Shift in Marketing, Management Decision,Vol.32,No.2, pp.4-22.
- 29.Jex S.M. & Beehr T.A.(1991), Research in Personnel and Human Resources Management, Emerging Theoretical and Method logical Issue in the study of work-related stress, London : JAI Press Inc, Vol.9, pp. 311-365.
- 30.Joseph, W. B. (1996), Internal Marketing Builds Service Quality, Journal of Health Care Marketing,Vol.16, No.1, pp.54-59.

31. Johnson, E. M. & Seymour, D. T. (1985), The Impact of Cross Selling on the Selling on the Service Encounter in Retail Banking, in The Service Encounter, John, A. C. & Carol E. S., eds, Lexington, MA: D.C. Heath.
32. Johnson, E. M., Scheuing E. E. & Gaida, K. A. (1986), Profitable Services Marketing, Homewood, IL: Dow-Jones Irwin.
33. Ohnsrud, L.K. (1996), Maintain morale: A guide to assessing the morale of midlevel administrators and faculty, (ERIC Document Reproduction Service No. ED 399 908).
34. Kahn, R. L. (1966) ,The social psychology of organization. New York : Wiley.
35. Kallerberg, L. E. (1977), Work Values and Job Rewards : A Theory of Job Satisfaction, American Sociological Review, Vol.42, pp.124-143.
36. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations, 2nd ed., New York: Wiley.
37. Kotler, P., & Scheff J. A. (1998), Standing Room Only, Taipei:遠流.
38. Lodahl, T. M. & Kejener, M. (1965) , The definition and measurement of job involvement. Journal of Applied Psychology, Vol.44, pp.24-33.
39. Mael, F. A. & Tetrick, L. E.(1992), Identifying Organizational Identification. Educational and Psychological Measurement, Vol.52, No. 4, pp. 813-824.
40. Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance, Journal of Applied Psychology , 79, pp.475-480.
41. Piercy, N. & Morgan, N. (1991), Internal Marketing-The Missing Half of the Marketing Program, Long Range Planning, Vol.24, No.2, pp.82-93.
42. Rafiq, M. & Ahmed P. K. (1993), The Scope of Internal Marketing:

- Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. Journal of Marketing Management, Vol.9, pp.219-232.
- 43.Robbins, S. P. (1996), Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications. (7th ed.), Englewood. Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- 44.Stagner, R (1958) ,Motivational aspects of morale. Personnel Psychology, Vol.11, No.1, pp.64-69.
- 45.Smith, P. C., Kendall L. M. & Hulin C. L. (1969) , Measurement of Satisfaction in Work& Retirement. Chicago: Rand McNally.
- 46.Tansuhaj, Patriya, Randall D., & McCullough J. (1991), Applying the Internal Marketing Concept within Large Organizations: As Applied to a Credit Union. The Journal of Professional Services Marketing, Vol.6, No. 2, pp.193-202.
- 47.Waldman, D. A. (1994), The contributions of total quality management to a theory of work performance, Academy of Management Review, 19, pp.510-538.

敬愛的警察同仁：

這是一份純學術研究的問卷，主要目的在於探討台灣省各縣市警察局的內部行銷作為與個人的工作士氣、工作壓力、工作滿足及工作績效之相互關係，由於必須借重您的寶貴工作經驗，爰請共同參與這項研究工作，以供警政改革措施之參考。本問卷係採匿名方式實施，所有資料僅供學術研究之用，問卷內容完全保密，絕不對外公開回答內容，敬請安心作答。**填選完畢後，請將問卷逕交委託之聯絡人代為收回**。佔用您的寶貴時間，謹致上十二萬分的謝意。

敬祝
工作順利
家庭美滿

南華大學管理科學研究所
指導教授：沈進成 博士
研究生：王銘傑 敬上
聯絡電話：警用7222490；手機0961299932
通訊地址：台北市忠孝東路一段七號人事室

【第一部份】：內部行銷作為量表

此部分題目在於瞭解台灣省各縣市警察局之內部行銷作為。所謂內部行銷即將警察同仁視為內部顧客，同時提供各種能夠滿足需求的管理措施與作為，以提高工作績效。每一個選項分為五個等級，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」到「非常同意」，如您對該題極為不贊同，請填選「非常不同意」；如您對該題大致不認同，請填選「不同意」；如您對該題極為贊同，請填選「非常同意」；如您對該題大致贊同，請填選「同意」；如您對該題沒有意見或不知如何作答，請填選「無意見」。**請將認同的號碼填在每題前面之（ ）內**，謝謝。

- | | 非
常
不
同
意 | 不
同
意 | 無
意
見 | 同
意 | 非
常
同
意 |
|------------------------------------|-----------------------|-------------|-------------|--------|------------------|
| () 1. 警察人員的勤休方式很合理----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| () 2. 我的工作環境及勤務宿舍很舒適----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| () 3. 我對目前的升遷制度很滿意----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| () 4. 我對目前的獎懲辦理情形(寬嚴合適)很滿意----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| () 5. 我對目前的待遇福利措施很滿意----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| () 6. 我對目前的退休制度很滿意----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| () 7. 我的單位會針對我的需求規劃教育訓練----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| () 8. 我的主管能夠充分瞭解我的工作表現----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| () 9. 我的單位會針對我的工作表現公平公正考評年終考績---- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| () 10. 我覺得警察人員的服勤時間長短很合理----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
() 11. 我覺得身為警察人員很有尊嚴-----	1	2	3	4	5
() 12. 我覺得我的工作狀況可以兼顧家庭-----	1	2	3	4	5
() 13. 我覺得我的工作壓力不大-----	1	2	3	4	5
() 14. 我覺得我的工作不會辛勞-----	1	2	3	4	5
() 15. 我覺得我的工作不會影響我的健康-----	1	2	3	4	5
() 16. 我覺得可以透過現有傳達管道瞭解目前重點工作-----	1	2	3	4	5
() 17. 我覺得勤前教育可以發揮上下溝通及達成任務之功能-----	1	2	3	4	5
() 18. 我覺得目前的救濟管道可以充分保障員警權益-----	1	2	3	4	5
() 19. 我的主管經常與我討論我的生涯發展-----	1	2	3	4	5
() 20. 我的主管能夠主動瞭解我的工作是否遭遇困難-----	1	2	3	4	5
() 21. 我的主管能夠主動瞭解我的工作滿意度-----	1	2	3	4	5
() 22. 我的主管值得讓我為他全力以赴-----	1	2	3	4	5
() 23. 我的單位能夠善用激勵措施推展工作-----	1	2	3	4	5
() 24. 我的單位經常舉辦活動以增加同仁歸屬感及向心力-----	1	2	3	4	5
() 25. 我的單位經常透過工作評比以提高工作績效-----	1	2	3	4	5

【第二部份】：工作壓力量表

您對每一問項的同意程度，請將認同的號碼填在每題前面之()內。

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
() 1. 我常因警察機關無法配合社會變遷調整執勤方式而有隱憂	1	2	3	4	5
() 2. 我常因主管威權式的領導而有困擾-----	1	2	3	4	5
() 3. 我常因主管要求績效而有苦惱-----	1	2	3	4	5
() 4. 我常因上級督勤而有心理負擔-----	1	2	3	4	5
() 5. 我常因警察風紀問題而感覺憂心-----	1	2	3	4	5

- () 6. 我會因為遷調過於頻繁而有困擾----- 1 2 3 4 5
- () 7. 我會因為年終考績可能無法考列甲等而擔心----- 1 2 3 4 5
- () 8. 我常因外界請託關說而感覺困擾----- 1 2 3 4 5
- () 9. 我常因警察人員無法獲得社會大眾尊重而感覺沮喪----- 1 2 3 4 5
- () 10. 我常因警察形象不佳而感覺苦惱----- 1 2 3 4 5
- () 11. 我常因工作負荷過大而覺得身心具疲----- 1 2 3 4 5
- () 12. 我常因警察所受的專業教育無法勝任實務工作而困擾----- 1 2 3 4 5
- () 13. 我會因為警察工作具有危險性而憂心----- 1 2 3 4 5
- () 14. 我會因為必須扮演嚴格取締與親民服務兩種角色而感覺困擾----- 1 2 3 4 5
- () 15. 我常因無法照顧家庭而有愧疚----- 1 2 3 4 5

【第三部份】：工作士氣量表

您對每一問項的同意程度，請將認同的號碼填在每題前面之()內。

- | | 非
常
不
同
意 | 不
同
意 | 無
意
見 | 同
意 | 非
常
同
意 |
|---------------------------------------|-----------------------|-------------|-------------|--------|------------------|
| () 1. 我有一日當警察終生愛警察的信念----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| () 2. 我願意留在警察機關服務不會因為外界的負面批評而改變----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| () 3. 我能以單位的目標作為個人的工作目標----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| () 4. 我的單位能夠支持並協助完成我的工作----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| () 5. 我願意配合勤務變更執行各種臨時工作----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| () 6. 我願意於自我介紹時表明自己從事警察工作----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| () 7. 我認為從事警察工作是件很有意義的工作----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| () 8. 我認為從事警察工作可以展現個人的理想與抱負----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| () 9. 我對分內的工作總是全力以赴----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| () 10. 我能體會警察工作的樂趣----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| () 11. 我和同仁經常相互支援協助----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| () 12. 我對同仁總是表現和諧友善的態度----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

【第四部份】：工作滿足量表

您對每一問項的同意程度，請將認同的號碼填在每題前面之（ ）內。

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 見 解	同 意	非 常 同 意
() 1. 我對我的升遷機會感到滿意-----	1	2	3	4	5
() 2. 我覺得我的薪資與我的工作量相比是合理的-----	1	2	3	4	5
() 3. 我覺得我的主管對我很公平-----	1	2	3	4	5
() 4. 我與同仁相處的很愉快-----	1	2	3	4	5
() 5. 我以從事警察工作為榮-----	1	2	3	4	5
() 6. 整體而言，我對目前的工作感到滿意-----	1	2	3	4	5

【第五部份】：工作績效量表

您對每一問項的同意程度，請將認同的號碼填在每題前面之（ ）內。

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 見 解	同 意	非 常 同 意
() 1. 我對我的工作事項及執行方法非常瞭解-----	1	2	3	4	5
() 2. 我常能達到績效評比所訂的獎勵標準-----	1	2	3	4	5
() 3. 我的獎勵次數高於其他同仁-----	1	2	3	4	5
() 4. 我的工作表現應該可以考列甲等（考績）-----	1	2	3	4	5
() 5. 我的主管經常交付給我臨時性工作-----	1	2	3	4	5
() 6. 我對突發事故總能圓滿解決-----	1	2	3	4	5
() 7. 整體而言，我可以完成上級的工作要求-----	1	2	3	4	5
() 8. 我會經常學習與工作有關的新知識及新技巧-----	1	2	3	4	5
() 9. 我會主動解決工作上的問題-----	1	2	3	4	5
() 10. 我與同仁經常保持合作共同完成任務-----	1	2	3	4	5
() 11. 我相當重視警察紀律-----	1	2	3	4	5
() 12. 整體而言，我會維護警察聲譽並主動幫助同仁-----	1	2	3	4	5

【第六部份】個人基本資料 請您將適當的資料在每題的□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. 從警年資： (1)5年以下 (2)6-10年 (3)11-20年 (4)21年以上
4. 工作屬性： (1)行政警察 (2)刑事警察 (3)保安警察 (4)交通警察
5. 您的學歷： (1)甲種警員班 (2)專科警員班 (3)專科 (4)大學以上
6. 婚姻狀況： (1)已婚 (2)未婚 (3)其他
7. 服務單位： 基隆市 新竹市 台中市 嘉義市 台南市 宜蘭縣
 台北縣 桃園縣 新竹縣 苗栗縣 台中縣 彰化縣
 南投縣 雲林縣 嘉義縣 台南縣 高雄縣 屏東縣
 台東縣 花蓮縣 澎湖縣

問卷到此結束，請再檢視一遍有無漏答，謝謝您！

附錄二

個 人 簡 歷

姓名：王銘傑

學歷：中央警察大學行政警察學系

經歷：警員、巡官、科員、股長、主任

現職：內政部警政署專員