

# 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

戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化對其組織創新、組織承諾與組織行政績效之影響性研究—以嘉義縣市各戶政事務所為例

RESEARCH ON THE INFLUENCE AMONG ORGANIZATIONAL INNOVATION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL ADMINISTRATION EFFECTIVENESS CAUSED BY KNOWLEDGE LEARNING, ACHIEVEMENT MOTIVATION, ORGANIZATIONAL CULTURE, OF HOUSEHOLD RESTRATION STAFF—AN EXAMPLE OF CHIA-YI COUNTY AND CITY HOUSEHOLD REGISTRATION OFFICES.

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR : PH.D. CHEN MENG-SHIOU

研究生：李自在

GRADUATE STUDENT : LEE TZU-TSAI

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

戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化對其組織創新、  
組織承諾與組織行政績效之影響性研究  
—以嘉義縣市各戶政事務所為例

研究生：李自在

經考試合格特此證明

口試委員：林哲宏

古維朝

陳孟修

指導教授：陳孟修

所 長：陳春庭

口試日期：中華民國 九十三年 五月 二十六 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：戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化對其組織創新、組織承諾與組織行政績效之影響性研究—以嘉義縣市各戶政事務所為例

研究生：李自在

指導教授：陳孟修博士

### 論文摘要內容：

我國戶政自 86 年戶政資訊化後，配合政府革新政策，推行各項簡政、便民、革新之創新作為，如員工終身學習、單一窗口作業、奉茶服務…等，大為提升為民服務與行政績效。本研究為瞭解嘉義縣市各戶政事務所推行員工學習、創新績效等之成效，特針對戶政人員在知識學習、成就動機、組織文化對組織創新、組織承諾與組織行政績效進行探討。本研究問卷調查是以普查方式針對嘉義縣市各戶政事務所之編制內戶政人員為對象，共發出 225 份問卷，回收 198 份，無效問卷 8 份，有效問卷 190 份，有效問卷回收率為 84.44%。並以 SPSS 軟體進行統計分析，經實證後之結論摘述如下：

- 一、不同服務年資的戶政人員對知識學習及其子構面「內隱知識」達顯著差異；不同學歷的戶政人員對知識學習之子構面「外顯知識」、組織行政績效之子構面「服務品質」達顯著差異
- 二、知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾與組織行政績效及各子構面間之相關性，絕大多數之大小構面間，呈現不同強度之顯著性相關。顯示本研究各構面相互之間，具有相當強度的相關性。
- 三、知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對組織行政績效及其子構面間之影響性，對大多數構面呈現不同強度之影響性。

四、知識學習、成就動機、組織文化對組織創新、組織承諾與組織行政績效間之影響性，在各層級中，除少數構面於不同層級呈現無顯著影響外，大多數構面於不同層級中呈現不同強度之影響性。

以上結論之摘要將提供予中央及縣市政府施政、各戶政事務所執行業務，以及未來研究者之參考。

**關鍵詞：**知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾  
組織行政績效

**Title of thesis :** Research on the influence among organization innovation, organizational commitment and organizational administration effectiveness caused by knowledge learning, achievement motivation, organizational culture, of household registration staff --- An example of Chia-Yi County and city household registration offices.

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

**Graduate date :** June 2003

**Degree Conferred :** M.B.A.

**Graduate Student:** Lee Tzu-Tsai

**Advisor:** PH.D. Chen Meng-Shiou

### **Abstract**

This study is focus on the personality, correlation and influence of variances among organization innovation, organizational commitment and organizational administration effectiveness caused by knowledge leaning, achievement motivation, organizational culture of household registration staff.

This study is processed by questionnaire and use SPSS as Statistic analysis tool. There were 225 subjects. The numbers of valid questionnaires are 190 (84.44%). The conclusions of this study are the following:

1. The difference analysis between personal characteristic and variances.
  - a. Household Registration Staffs in different positions have notable difference in several levels to Knowledge Learning, Organization Culture and Sub-groups. Staffs with different seniority have notable difference in “Knowledge Learning” and its sub-group, “Tacit Knowledge”. There is notable different between “Explicit Knowledge” consisted in “Knowledge Learning” and “Service Quality” consisted in “Organization Administration Effectiveness”.
  - b. Achievement Motivation and Organization Commitment are divided

into Group one and Group Two. Among “Knowledge Learning”, “Achievement Motivation”, “Organization Culture”, “Organization Innovation” and “Organization Administrative Effectiveness”, some are in notable difference and the others are in very notable difference.

- c. “Supportive Culture”, “Innovative Culture”, “Bureaucrat Culture” consisted in Organizational culture are divided into Group one and Group two. Most of them with different notable difference between “Organization Innovation”, “Organization Commitment”, “Organization Administrative Effectiveness” and its sub-group.

2. The correlation analysis between variances.

- a. There are notable correlations in different levels between “Knowledge Learning”, “Achievement Motivation”, “Organization Innovation”, “Organization Commitment”, “Organization Administrative Effectiveness” and its sub-group, except some. As most of them are in different notable correlation, we can say groups in this study have a certain correlation between each other.

3. The influence analysis between variances.

- a. The influence of “Knowledge Learning”, “Achievement Motivation”, “Organization Culture”, “Organization Innovation”, “Organization Commitment” with “Organization Administrative Effectiveness” and its sub-group: Most of groups/sub-groups have different notable influence in different layers, except few of them with non-notable influence. (Multiple Regression)
- b. The influence of “Knowledge Learning”, “Achievement Motivation”, “Organization Culture” with “Organization Innovation” and

“Organization Commitment” with “Organization Administrative Effectiveness”: Most of groups/sub-groups have different notable influence in different layers, except few of them with non-notable influence. (Layer Regression.) Hence, there is a certain influence between groups in this study and “Organization Administrative Effectiveness”.

The above conclusions can be references to Central government, county government, Household Registration Offices operation or to whom may be interested in the same subject.

Key Words: “Knowledge Learning”, “Achievement Motivation”, “Organizational Culture”, “Organizational Creative”, “Organizational Commitment”, “Organizational Administration Effectiveness”.

# 目錄

|                          |      |
|--------------------------|------|
| 中文摘要.....                | i    |
| 英文摘要.....                | iii  |
| 目錄.....                  | vi   |
| 表目錄.....                 | viii |
| 圖目錄.....                 | xi   |
| 第一章 緒論.....              | 1    |
| 1.1 研究背景.....            | 1    |
| 1.2 研究動機.....            | 2    |
| 1.3 研究目的與問題.....         | 3    |
| 1.4 研究與限制.....           | 4    |
| 1.5 研究步驟與流程.....         | 4    |
| 第二章 文獻探討.....            | 7    |
| 2.1 知識學習理論.....          | 7    |
| 2.2 成就動機理論.....          | 10   |
| 2.3 組織文化.....            | 18   |
| 2.4 組織創新.....            | 28   |
| 2.5 組織承諾.....            | 40   |
| 2.6 行政績效.....            | 50   |
| 2.7 各構面間之相關研究.....       | 54   |
| 第三章 研究方法.....            | 56   |
| 3.1 研究架構.....            | 56   |
| 3.3 研究假設.....            | 58   |
| 3.4 研究變項之操作性定義與問卷設計..... | 60   |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 3.4 研究對象.....         | 73  |
| 3.5 資料處理與分析方法.....    | 74  |
| 第四章 研究結果與實證分析.....    | 77  |
| 4.1 問卷信度分析.....       | 77  |
| 4.2 有效樣本特性分析.....     | 78  |
| 4.3 交叉分析.....         | 80  |
| 4.4 描述性統計分析.....      | 82  |
| 4.5 T檢定與單因子變異數分析..... | 85  |
| 4.6 集群分析.....         | 94  |
| 4.7 相關分析.....         | 99  |
| 4.8 複迴歸分析.....        | 109 |
| 4.9 層級迴歸.....         | 112 |
| 第五章 結論與建議.....        | 116 |
| 5.1 結論.....           | 116 |
| 5.2 建議.....           | 120 |
| 參考文獻                  |     |

## 表目錄

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 表 2.1 組織文化定義彙整表.....      | 19 |
| 表 2.2 組織文化構成要素彙整表.....    | 23 |
| 表 2.3 組織文化類型彙整表.....      | 26 |
| 表 2.4 組織創新的定義彙整表.....     | 29 |
| 表 2.5 各學者對創新的分類.....      | 37 |
| 表 2.6 組織創新的主要研究取向.....    | 38 |
| 表 2.7 各學者對創新階段的定義.....    | 39 |
| 表 2.8 組織承諾的定義.....        | 40 |
| 表 2.9 組織承諾的分類與定義.....     | 42 |
| 表 2.10 組織承諾的重要性.....      | 44 |
| 表 2.11 組織承諾程度與可能之影響.....  | 44 |
| 表 3.1 知識學習因素分析表.....      | 63 |
| 表 3.2 成就動機因素分析表.....      | 65 |
| 表 3.3 組織文化因素分析表.....      | 67 |
| 表 3.4 組織創新因素分析表.....      | 69 |
| 表 3.5 組織承諾因素分析表.....      | 71 |
| 表 3.6 組織行政績效因素分析表.....    | 73 |
| 表 4.1 問卷信度分析摘要.....       | 78 |
| 表 4.2 戶政人員個人特徵基本特性分析..... | 79 |
| 表 4.3 職務、學歷交叉分析.....      | 80 |
| 表 4.4 性別、服務年資交叉分析.....    | 81 |
| 表 4.5 性別、學歷交叉分析.....      | 81 |

|   |     |
|---|-----|
| 表 4.6 學歷、服務年資交叉分析.....                                      | 82  |
| 表 4.7 知識學習之描述性分析.....                                       | 83  |
| 表 4.8 成就動機之描述性分析.....                                       | 83  |
| 表 4.9 組織文化之描述性分析.....                                       | 83  |
| 表 4.10 組織創新之描述性分析.....                                      | 84  |
| 表 4.11 組織承諾之描述性分析.....                                      | 84  |
| 表 4.12 組織行政績效之描述性分析.....                                    | 85  |
| 表 4.13 不同性別對各變項構面之差異分析表.....                                | 86  |
| 表 4.14 主管（含秘書）與非主管對各變項構面之差異分析表.....                         | 88  |
| 表 4.15 成就動機分群對各變項之差異性分析.....                                | 94  |
| 表 4.16 組織承諾分群對各變項之差異性分析.....                                | 95  |
| 表 4.17 組織承諾分群對成就動機之各子構面差異性分析.....                           | 96  |
| 表 4.18 成就動機、組織文化與知識學習及子構面間相關分析.....                         | 101 |
| 表 4.19 成就動機與組織文化及子構面間相關分析.....                              | 102 |
| 表 4.20 知識學習、成就動機、組織文化、組織承諾與組織創新及子構面<br>間相關分析.....           | 104 |
| 表 4.21 知識學習、成就動機、組織文化與組織承諾及子構面間相關分析<br>.....                | 106 |
| 表 4.22 組織創新、組織承諾與組織行政績效及各子構面間相關分析....                       | 108 |
| 表 4.23 「知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾」的子<br>構面對組織行政績效間影響性分析..... | 110 |
| 表 4.24 知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對組織行<br>政績效之子構面間影響性分析.....   | 111 |
| 表 4.25 知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對組織行<br>政績效及各子構面之影響情形.....   | 111 |

|   |     |
|---|-----|
| 表 4.26 知識學習、成就動機、組織文化、組織承諾對組織創新之層級迴歸分析表.....        | 113 |
| 表 4.27 知識學習、成就動機、組織文化、組織創新對組織承諾之層級迴歸分析表.....        | 114 |
| 表 4.28 知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對組織行政績效之層級迴歸分析表..... | 115 |
| 表 5.1 研究假設與驗證結果彙整表.....                             | 116 |

## 圖目錄

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 圖 1.1 研究流程圖 .....          | 6  |
| 圖 2.1 知識螺旋 .....           | 9  |
| 圖 2.2 四種創新類型 .....         | 34 |
| 圖 2.3 創新的類型 .....          | 36 |
| 圖 2.4 組織承諾前因後果模式圖 .....    | 45 |
| 圖 2.5 Mowday 之組織承諾模式 ..... | 46 |
| 圖 2.6 黃國隆之組織承諾模型 .....     | 47 |
| 圖 3.1 研究架構 .....           | 66 |
| 圖 3.2 研究架構及相關子構面 .....     | 57 |

# 第一章 緒論

本章分為五節，第一節研究背景、第二節研究動機、第三節研究目的與問題、第四節研究範圍與限制、第五節研究步驟與流程。

## 1.1 研究背景

21 世紀知識經濟時代，「知識」以躍升為企業最主要的資產與競爭力之來源。世界各國政府無不希望藉由公務機關的知識的學習、文化的創新，以強化組織效能，提昇其國家的競爭力。我國政府 82 年連戰行政院長提倡「行政革新方案」、86 年蕭萬長行政院長提倡「企業型政府」理念、89 年陳水扁總統之新政府提倡「學習型組織」，無不希望延續過去行政革新作為，及透過公務人員之知識學習，形塑「學習型組織」，以提升組織文化與創新績效。

我國戶政延引政府歷次行政革新作為，陸續推行許多項革新措施。81 年 7 月戶警分立，戶政事務所升格為縣市政府派出機關，82 年七月行政院推動戶政資訊化計畫，並至 86 年 9 月前陸續起動各縣市戶政資訊化運作。自此以後，民眾至戶所申辦時間大幅縮減，戶政服務效率與品質大為提昇，其機關服務績效評比亦普遍較其他政府機關為高。

戶政資訊化後，嘉義縣大林鎮、水上鄉…與嘉義市東、西區等二十個戶政事務所，為配合中央及嘉義縣市政府的施政需求，一方面，加強人力資源管理、鼓勵員工終身學習，以提昇員工專業素質。另一方面，持續推行各項簡政、便民、革新措施，包括：單一窗口作業、全面品質管制、戶政志工、奉茶服務…等，大為提升為民服務與行政績效，屢受民眾肯定。

未來戶政業務依據 91 年行政院「挑戰二 00 八國家發展重點計畫」—「數位 e 化政府」，推動「戶政 e 網通計畫」，其時程自 92 年至 95 年，分四年二階段完成，屆時全國戶政工作將邁向全新的資訊服務網路時代，民眾異地跨所申辦與申辦自動化，將更為多元及簡便、快速。

綜合以上，戶政事務所自 81 年戶警分立後，隨著政府的革新政策，由於戶政的資訊網路化與服務制度的創新，其組織呈現如下狀況：一、隨著為民服務不斷的創新，服務品質與效率大為提升，戶政組織績效亦普遍較其他政府機關為高。二、戶政人員在知識學習上，不斷的吸收新的數位化新知與電腦資訊之操作技巧。三、戶政機關軟硬體建設是不斷的在創新改變，並引進新的服務項目，使「組織創新」獲致相當的成果。四、隨著戶政人員在知識學習與組織創新的強化，致使戶政事務所的組織文化不斷的改變與提昇。

## 1.2 研究動機

管理大師 Peter. F.Prucker (1965) 提出「知識」將取代土地、勞力、機器設備，成為最重要生產要素。而新知識的學習與管理、運用，將是個人與組織最大的獲利來源，由此可知「知識」早已躍升為企業組織最主要的資產及競爭力的來源。

Nonaka & Takeuchi (1995) 提出知識的傳遞與吸收會形成個人的創新。因此當個人創新性高時，組織的創新性也會提高。Hurt & Joseph & Cook (1977) 定義個人創新為個人改變的意願，個人願放棄舊思維與做法，去接受新思維與做法。Scott (1995) 認為個人創新為組織創新的重要因素，組織不斷的創新，將會創造競爭優勢。

而戶政人員在知識學習時，是否會因員工個人特徵的不同，而有不

同新知識的接受差異性？這些差異表現透過中介變項組織創新，對組織行政績效的影響如何？是為研究動機之一。

Meclelland (1976) 認為現代化國家的進步與社會的發展，是以社會成員強烈成就動機的強度為決定因素，而個人的成就高低也會受到成就動機的影響，世界上重視成就動機的國家，其經濟發展也較進步。

成就動機可驅使人追求更多的學習與創新之意願，並驅使個人願意給予組織更多承諾，及完成組織績效目標。因此戶政機關若想提高組織行政績效，除了鼓勵員工知識學習與創新表現，及鼓勵員工對組織投入更多的承諾外，也要重視員工的成就動機。而成就動機透過中介變項組織創新與組織承諾，對組織行政績效之影響如何，為研究動機之二。

組織文化包括：假設、信仰、價值觀、思維與行為模式…等，戶政機關為政府第一線為民服務之單位，其機關組織文化之良否，將關係到戶政人員之知識學習成效、成就動機的強度、組織承諾的高低及為民服務之創新績效。因此戶政機關之組織文化透過中介變項組織創新、組織承諾，對組織行政績效產生之影響又如何？為研究動機之三。

以往針對戶政機關之組織創新績效的實證文獻中，有蘇登呼(民 89)政府官僚組織內部創新傳佈之研究、莊茂盛(民 91)台北縣戶政機關實施彈性上班運作績效之研究、…等，尚無研究者同時就知識學習、成就動機、組織文化與組織創新、組織承諾、組織行政績效間之差異性、相關性與影響性進行探討，借由本研究所呈現不同面向的研究成果，希望提供政府機關、戶政單位及後續研究者之參考，為本研就動機之四。

### **1.3 研究目的與問題**

本研究目的旨在透過實證分析結果回答下列問題：

- 1.戶政人員的個人特徵對知識學習、成就動機、組織文化與組織創新、組織承諾、組織績效之知覺差異情形。
- 2.成就動機、組織承諾、組織文化之子構面分群，對知識學習、成就動機、組織文化與組織創新、組織承諾、組織績效之差異情形。
- 3.戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾與組織行政績效間，有無顯著相關？
- 4.戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對組織行政績效，有無顯著影響？（複迴歸）
- 5.戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾之整體性對組織行政績效，有無顯著影響？（層級迴歸）

## 1.4 研究限制

本研究問卷調查是以嘉義縣市政府二十個戶政事務之戶政人員為對象，雖然全國各戶政事務所之組織與業務性質大致相似，惟因各戶政事務所歸屬之縣市政府特性或有不同，其調查分析結果，是否可適用於全省各戶政事務所，不無疑異，惟仍可供其參考。

## 1.5 研究步驟與流程

一、本研究進行的步驟如下：

### 1.確立研究主題

本研究依據研究對象之背景環境，研究之動機、目的、限制，以評估研究主題可行性，並擬定研究計畫。

### 2.文獻探討與研究架構

透過國家與各大學之圖書館，及利用網路系統搜集相關之文獻資料，包括：博碩士論文、書籍、期刊及法令規章，希望在搜

集探討相關文獻過程中，逐步確認研究架構，並與教授研討修正。

### 3.研究設計

依據研究之主題、對象、架構與研究變項編製調查問卷，以作為研究工具，並決定資料分析的方法。

### 4.問卷調查

依據初編製完成之問卷，進行預試與訪談工作，因經預試未獲修正意見，即予定稿。再以普查方式，親至各戶政事務所分發、回收問卷，以利儘速完成調查。

### 5.整理與分析

問卷回收並剔除無效問卷後，即進行編碼與登錄，再以spss/window 進行統計分析，並就各項統計結果進行整理與分析。

### 6.結論與建議

根據統計分析結果，以驗證研究假設，作成結論與具體可行之建議，並指出未來研究之方向，供後續研究者參考。

二、本研究流程，如圖 1.1所示

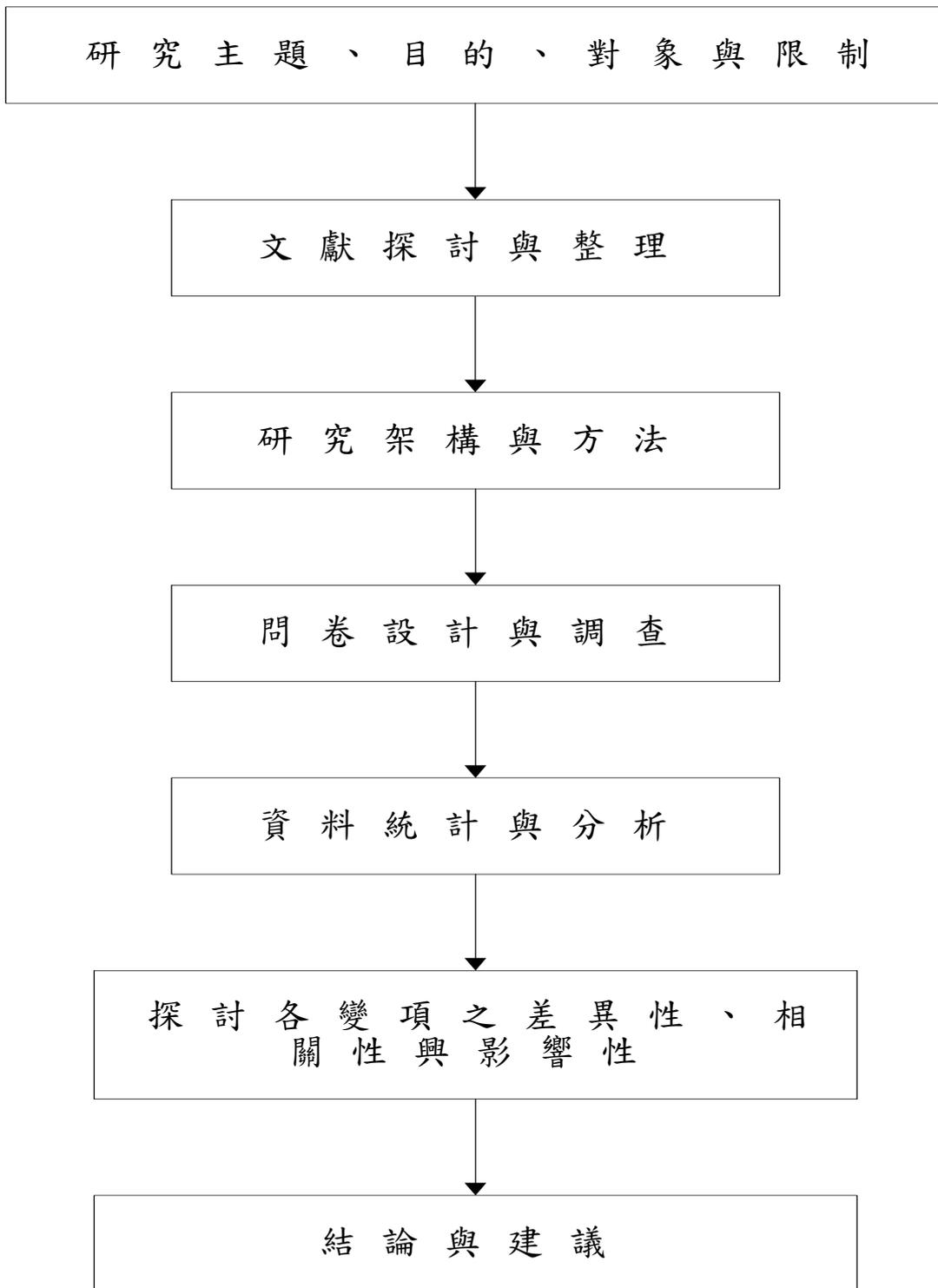


圖 1.1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

本章將針對知識學習、成就動機、組織文化對組織創新、組織承諾與組織行政績效間之理論文獻，作一回顧與整理，希望藉此建立本研究初步構架。

### 2.1 知識學習理論(Knowledge Learning)

Nonaka and Takeuchi (1995) 認為知識的吸收與傳遞會造就個人的創新，當個人創新性高時，組織的創新性也會提高。並提出知識學習有共同化、外化、結合、內化等四種螺旋狀創造模式之知識整合活動。因此當員工在學習知識時，除需瞭解知識的屬性外，需依循四種螺旋狀創造模式之知識整合活動，來提昇組織競爭力與組織創新績效。

#### 2.1.1 知識的意義

Davenport & Prusak (1998) 認為知識包括結構化的經驗、價值及經過文字化的資訊，其具有流動性質，亦包括專家獨特的見解，為新的經驗提供評估、整合與資訊架構。知識起源於智者的思想。在組織內，知識不僅存在於文件與儲存於系統中，也蘊涵在日常例行工作、過程、執行與規範中。

Quinn, Amderson & Finkelstein (1996) 將知識與專業智慧相聯結，將專業智慧分成四個層次：即認知性知識或「知道做什麼」、先進的技能或「知道如何做」、系統性的瞭解或「知道為何如此做」、及自我驅策創造的過程或「在乎為何如此做」，在這四個層次中，愈後面的層次愈重要。

Winter (1987) 認為知識生命週期和知識內隱程度與編碼 (codified)

程度有關，在知識發展初期，其編碼程度較低，瞭解的人較少，所以知識的獨享性較高，而知識發展到後期，編碼的程度較高時，瞭解的人較多，所以知識的獨享性較低，因此，知識獨享性與內隱程度有關。

Nonaka & Takeuchi (1995) 認為內隱知識是指無法用文字或語言表達主觀且有形的知識，是只可意會而不可言傳的，包括認知技能與透過經驗而衍生的技術技能，而外顯知識係指容易用語言溝通且被文字紀錄下來的知識，Nonaka & Takeuchi 並認為知識學習有下列四種創造模式：

1. 共同化 (Socialization)：指組織成員間內隱知識的相互移轉，透過彼此的經驗分享而達到移轉的效果，是一種內隱到內隱的過程。
2. 外化 (externalization)：指將內隱知識表達為外顯知識的過程，主要是透過類比、隱喻等方式將個人的觀念表達出來，是一種內隱到外顯的過程。
3. 結合 (combination)：指將內隱知識加以系統化而形成知識體系的程序，這種模式的知識轉移，牽涉到結合不同外顯知識體系，個人透過文件、會議、電話交談或網路溝通，以結合外來知識，並經由分類、結合來重新組合既有資訊，然後加以歸納而導向個人新的知識，是一種外顯到外顯的過程。
4. 內化 (Internalization)：指當經驗透過共同化、外化與結合，進一步內化到個人內隱知識基礎之時，此即成為有價值的資產，利用語言、故事或將其製作成文件手冊，將他人經驗內化成個人的內隱知識，或幫助第三者能間接的學習他人經驗，吸收他人的外顯知識，是一種外顯到內隱的過程。

Nonaka & Takeuchi 指出此四種知識創造模式，知識螺旋是由個人層次開始，逐漸擴升互動範圍，由個人擴至團體、乃至組織之間，在過程

中不斷發生共同化、外化、結合與內化的知識整合活動，如圖 2 1 知識螺旋。

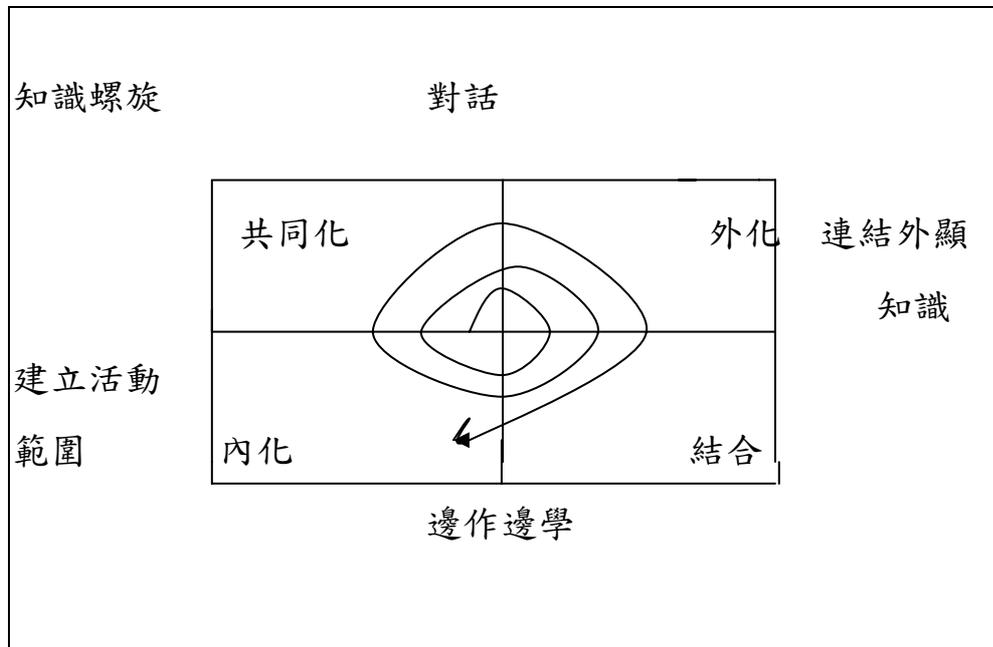


圖 2 1 知識螺旋

資料來源：Nonaka & Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, P.68.

Davenport & Prusak (1998) 認為當知識能夠自由流動時，其潛在的價值會跟著變得較具體，若能適當的運用既有知識，或是想出新點子，不僅企業生產力能夠獲得提升，也會激盪出創意。

Arthur Andersen Business Consulting (1999) 指出外顯知識的擴散方式，可利用刊物閱讀、討論工作方法來達成，在內隱知識的擴散方式可利用專業研討會、技術發表會來達成。

許月瑛 (民 87) 研究台灣精密機械產業發現：1.知識的積蓄發生在人員的經驗中。2.團隊成員以面對面的溝通形成，在解決內隱知識的疑慮中較能獲得一致的共識。

汪昭芬 (民 89) 研究組織學習、知識創造、知識積蓄與創新績效之關聯性時發現，知識擴散做得愈好及知識儲存能力愈佳的公司，其成員

之創新意願愈高，員工滿足感亦會愈高。

### 2.1.2 知識學習的衡量方式

本研究量表採用 Nonaka & Takeuchi (1995) 等人的觀點所編製的量表，及以李香毅 (民 91) 「地方政府員工知識學習、工作壓力對其組織承諾、工作投入與工作行為影響之研究」所編製的量表做為問卷之基礎，並參考吳欣蓓 (民 91) 「知識學習與知識應用對工作滿意度影響關係之研究」等所編製的量表，具有兩個構面「內隱知識」、「外顯知識」。

## 2.2 成就動機理論(Achievement Motivation)

每種行為的發生，背後有其不同的原因，而此原因即是引發該個體行為的動機。張春興(民83)認為動機(motivation)即是引起個體活動，維持已引起的活動，並引導此一活動朝向某一目標的內動力，是導致個體行為的內在心理因素。因此要解釋個體行為的原因，就須了解其動機所在。

### 2.2.1 成就動機的意義

心理學家為了解釋人類多元複雜的行為，將動機分類以了解不同行為的原因，其中最為常見的分類方式，即把動機歸類為兩大類：一為生理性動機、另一為心理性動機。而多數學者所將成就動機歸屬於心理性動機。

#### 一、Murray 的成就動機理論

Murray(1938)以「需求」的觀點，認為成就需求(need for achievement)是人類二十種需求之一，為個體期望克服困難，並能儘速完成工作，以超越他人的一種需求或慾望。Murray 因此發表有關人類需求狀態的測量工具--主題統覺測驗(Thematic Apperception Test)，以為量測成就動機強度的指標。此外並致力於探討個人成就動機之個別差異。

Murray 在成就動機之研究貢獻為：一是最先以人類的「成就需求」

進行研究，並清楚界定驅力(drive)與需求；二是發展出測量工具——主題統覺測驗，對人類的需求狀態予以較客觀與系統性測量。

自 Murray 之後，有關成就動機的研究，大致分為兩個主要的方向：一是以 McClland(1953)為主流，重視成就動機形成的社會層面因素及對社會的影響；另一是以 Atkinson(1957)為主流，企圖以成就動機之研究，建立科學理論系統。而自 McClland 與 Atkinson 開始，成就動機即成為心理學研究領域的主題(張春興，民 83)。

## 二、McClland 的成就動機理論

McClland 認為動機是行動的泉源。就狹義解釋：成就動機則屬於人格層面的特徵，是個人人格特質中對於目標持續追求的特性或傾向；而廣義解釋則加入情境的考量，認為個體會受所處情境影響而激起的動機，即為「成就動機」。個體在以往成就情境中，若能獲得好的成果，則會使其更加積極的去獲取成就；反之，若在以往的情境中，曾受致失敗的打擊，則日後將會有失敗恐懼感，並產生避免失敗的動機。

McClland 指出，具有高成就動機者，通常是來自於父母親強調成就的家庭，而高成就動機者在競爭的情境中，將會更加努力，來獲取成就。McClland 歸納出高成就動機者具有下列五個特性：

- 1.當高成就動機者於完成某項工作時，其因此所獲得的內在滿足，勝過於外在的回饋，其成就需求的滿足是精神多於物質，而優異表現是為自己而非為物質報酬。
- 2.高成就動機者會以是否表現優異，來做為評價他人依據，故其在挑選工作伙伴時，是挑選專家，而非只是朋友為工作伙伴。在人際關係上，較重視對其事業或工作有助益的人。
- 3.高成就動機者目標之選定，多屬中度冒險與挑戰性，使其努力既

非保證成功，但亦非注定失敗。因此具有計算風險與設定中等難度目標的傾向。

- 4.高成就動機者對事情的成敗，歸因於自我努力與否，而非託之於運氣或機運。
- 5.高成就動機者為使工作能朝向既定目標進行，期望目前的工作能獲得具體的回饋訊息。

除了上述的論點，McClland 亦認為成就動機可經由學習與訓練而獲得。當個人已做好達成工作目標之準備，並對個人的成就標準與認知充份瞭解時，即可經由學習與訓練來增強其成就動機。

### 三、Atkinson 的成就動機理論

Atkinson(1957)將 Murray 與 McClland 成就動機的觀點，融入了期望價值理論的概念，認為人類的成就行為是趨近傾向與逃避傾向相衝突而成的，因此個體在追求人、事、物的情境中，其行為表現會有兩種趨向的產生，一為追求成功的趨向；另一為避免失敗的趨向，此兩種趨向的強度決定個體之行為導向，亦即決定個體的成就動機。下列為有關兩種趨向關係：

#### 1.追求成功的趨向

Atkinson 認為追求成功的趨向行為，由三個因素所構成，分別為個體追求成功的動機、成功的機率、工作成功時的誘因價值。此三個因素決定了個體追求成功的趨向。

#### 2.避免失敗的趨向

避免失敗的趨向行為，亦由三個因素所構成，分別為個體避免失敗的動機、失敗的機率、工作失敗時的負向誘因價值，此三個因素決定了個體避免失敗的趨向。

由此可知，當成功的趨向大於失敗的趨向時，個體將會採取趨近成就的行為傾向；反之當成功的趨向小於失敗的趨向時，個體則會採取避免失敗的行為傾向。此外，Atkinson 將某些與成就需求無關的外在動機加入成就行為的探討中。

#### 四、Helmreich 與 Spence 的成就動機理論

Helmreich 與 Spence(1978)綜合了過去對於成就動機的理論，再加入性別角色的對於成就動機的探討，並編製了「工作與家庭取向量表」(簡稱 WOFO)。提出成就動機乃是由「精熟」、「工作取向」、「競爭」與「不在意他人」四個因素所組成。其所代表的意義分別為：

- 1.精熟：係指個體偏好具挑戰性與思考性的工作，樂於在團體中扮演領導決策的角色，並堅持完成已開始的工作。
- 2.工作取向：指個體個喜愛其從事的工作，並且從工作中得到滿足追求自我成長與充實。
- 3.競爭：指個體具有勝過他人的慾望與期待。
- 4.不在意他人：指個體不害怕成功或優異表現會引起他人的排斥。

上述四個因素中，Helmreich 與 Spence 在其研究中發現，前三個因素的交互作用，是導致個體卓越表現的主要原因。而不論男性或女性，其性別角色、人格特徵上歸納為同一類者，即有相同的成就動機結構。

#### 五、余安邦與楊國樞的成就動機理論

余安邦與楊國樞(民 76)以文化生態學的觀點來解釋成就動機的概念，認為成就動機在東西方社會文化中，有不同的建構概念。其認為西方學者(如 McClland 等)所提出的成就動機概念，並不具有文化普遍性意涵。因此，成就動機並非是一單向的心理建構，而是具有多向度特質與內涵概念，而其內涵與特徵則會因社會文化的不同而所差異。

在其理論中提出了兩種不同意涵的成就動機概念，分別為：個我取向成就動機與社會取向成就動機二者。個我取向成就動機，是個人愈超越某種內在，係取決於個人自己；且個人的行為傾向以及行為結果的評價與後果，亦是由個人本身所決定。個我取向成就動機是一般西方學者所謂之成就動機。此種成就動機可見諸於西方個人主義的社會文化中，其本質與內涵則深富西方社會的文化價值與色彩。而社會取向成就動機則是一種個人想要超越某種外在決定的目標或優秀標準的動態心理傾向，而該目標或優秀標準的選擇主要決定於他人或個人所屬的群體；且個人的行為傾向以及行為結果的評價與後果，亦是由他人或個人所屬之群體所決定。其認為社會取向的成就動機可明顯地見諸於東方集體主義社會的人民中(如中國人或日本人)。

在其所做的實證研究中，發現個我取向成就動機與社會取向成就動機是屬於兩種相互獨立的心理建構，並認為不論是東西方社會的人，都可能擁有這兩種不同的成就動機，而人與人之間的差別乃在於這兩種不同的動機強弱程度的差異。

因此，余安邦與楊國樞(民 76)建立了一套成就動機的概念性模型，並以此概念模型檢視了個我取向與社會取向兩種不同構念意涵的成就動機。並發展出一套衡量成就動機的測量工具。在其成就動機的概念模型中分別從動機性質、成就目標、成就行為與行為後果的評價四個向度來檢視個我取向成就動機與社會取向成就動機。

從以上的探討中可知成就動機是一複雜的構念，非單一層面因素，在此僅就以上國內外五家不同的觀點加以說明，其他學者的觀點例如：Heckhausen(1963)認為成就動機是源於自我概念發展；Horner(1968)以探討女性成就動機著稱；Ausubel(1968)認為成就動機由不同強度需求組成

；Weiner(1974)以歸因理論解釋成就動機。

### 2.2.2 成就動機的測量

以往學者在成就動機的測量方式，大致可歸納為三種，即觀察法、投射法、自陳法。其中以投射法與自陳法較常為人使用，列舉說明如下：

#### 一、投射法

投射法是以無結構性作業的呈現，來引發個體的反應或想像，藉以考察個體在不知不覺中所投射出來的特質。而此種技術的發展主要是根據心理分析理論的觀點而來的。而用以投射方式測量的諸多工具中，較具代表的工具有三：

##### 1.主題統覺測驗：

主題統覺測驗為 Murray(1938)等人所設計，由 30 張圖片所組成。其實施方式是由受試者觀看一系列的圖片後，再要求受試者根據圖片所呈現的內容，描述出一個故事，並以投射原理分析，藉此得知受試者的心理感受與需求。主題統覺測驗所獲得的分數可做為成就動機強度的指標，但其缺點在於記分不易且實施耗費時間，亦無法獲得前後一致的信度。

##### 2.圖畫表現測驗：

圖畫表現測驗是 Aronson(1958)所設計，是以實證法導引出系統記分方式，來指出高成就動機者與低成就動機者，所具有的不同型式的畫法。

##### 3.頓悟測驗：

頓悟測驗為 French(1958)所發展而成的，是要求受試者對於一簡短行為的反應予以描述，再根據受試的描述內容進行分析，以得知受試者的心理感受與需求。

## 二、自陳法

自陳法是由受試者以語言或文字對其行為做一陳述，再根據這些陳述內容進行分析，以推斷成就動機。其與投射法比較之，自陳法對個體成就動機的測量方式是較為客觀。因此，在成就動機的研究上，多數研究者皆採用自陳的方式，來測量成就動機，在此針對五種量表，逐一介紹：

### 1.個人喜好量表：

個人喜好量表是 Edward(1954)根據 Murray(1938)的顯性需求理論編製而成。量表計有 225 題，可測量 15 個人格特質，而個體的成就動機即為其中之一，在國內，黃堅厚(民 53)曾將之修訂使用。

### 2.加州人格量表：

加州人格量表是 Gougn(1960)所編製而成，計有 18 個分量表，共 480 題，量表測量的特質歸納為 4 類 15 項屬性，其中關於成就動機的測量部分，有「成就與順從量表」與「成就與獨立量表」，分別為 37 題與 32 題。

### 3.工作與家庭取向量表：

工作與家庭取向量表是 Helmreich 與 Spence(1978)所編製，量表分為兩個部分。1 至 23 題為第一部分，旨在探討個人對工作或成就的態度，用以測量個體的成就動機；24 至 32 題為第二部分，旨在探討個對家庭的態度。量表屬於五點式量表，第一部分有關成就動機的 23 題經因素分析後，得到四個主要因素，分別為：精熟、工作取向、競爭與不在意他人。

### 4.社會取向成就動機量表與個我取向成就動機量表

此二量表是余安邦與楊國樞(民 76)所編製，分別由 30 項題目組成。社會取向成就動機量表之 Cronbach's  $\alpha$  值為.91、個我取向成就動機量表之 Cronbach's  $\alpha$  值為.87，顯示量表內部一致性高。再經由因素分析的結果，社會取向成就動機量表所測得的是社會取向成就動機；而個我取向成就動機量表所測得的是個我取向成就動機，此兩個量表所顯示各具有建構效度。

#### 5. 國小教師成就動機量表

此量表是徐鶯娟（民 84）編製旨在測量國小教師成就動機的高低情形。量表內容以 Helmreich 和 Spence (1978)所設計的「工作與家庭取向量表」中之第一部份理論架構為參考依據，編製內容可分為以下四個因素：

- (1) 成就取向：係指教師從事於他認為重要或有價值的工作，內心有力求結果和完美的心理傾向。
- (2) 求勝取向：指教師從事於教學或人際關係中想勝過他人的傾向。
- (3) 自我取向：指教師對自己所認為重要或有價值的工作即去從事、完成，而不在意他人看法的傾向。
- (4) 挑戰取向：指教師不畏困難且喜歡從事富有挑戰性的工作傾向。

綜合以上所述，本研究將成就動機定義為：戶政人員致力於戶政工作，不畏懼工作上所面臨的困難，仍能全心全力投入其中，並克服之，以達成目標之一種心理動力或歷程。因此在本研究在成就動機問卷的編製上，主要引用徐鶯娟(民 84)所編製之成就動機量表，並參考余安邦與楊國樞(民 76)所編之社會取向成就動機量表與個我取向成就動機量表，

及考量現今戶政人員之實際工作狀況，進行問卷的編製。內容可分為以下四個因素：

- 1.成就取向：指戶政人員從事戶政工作，內心有力求完美，及達成工作目標的心理取向。
- 2.求勝取向：指戶政人員在工作或人際關係中想勝過他人的取向。
- 3.自我取向：指戶政人員自認為重要的或有價值的工作，即會去進行並完成他，而不在意他人看法的取向。
- 4.挑戰取向：指戶政人員不畏懼困難，喜好從事富有挑戰性的工作取向。

## 2.3 組織文化(Organizational Culture)

台灣半導體教父張忠謀先生，認為企業最重要的三件事是：「策略、願景和企業文化」，沒有文化的企業將無法從失敗中重新站起。鴻海精密董事長郭台銘，建立軍事化管理的組織文化，保有傲人經營績效。由此可知，組織文化之良否？對企業的成敗具有非常重要的關鍵性。

### 2.3.1 文化的定義

文化乃是人類行為的整體模式，包括思想、語言、行動和人工製品，藉由人類學習和傳遞知識的能力代代相傳（韋氏新大學辭典）。

Sathe(1983)對描述文化的名詞歸納有七項，如信念、價值、認同、形象、態度、氣氛、核心價值、規範和意識型態等。對文化的描述，認為大致上可分成二類觀點，一是「文化適應者」學派：文化是可直接從社會成員身上觀察到的事物，如社會成員的行為類型、語言、使用器具等。一是「觀念」學派：文化是社會成員所共有的心智精神狀態，也就是指信念、價值、觀念和想法。由於文化是觀念性的建構，不同的人對

文化有不同的看法。因此，迄今對於文化的定義仍無一致的觀點。

### 2.3.2 組織文化的定義

Schein(1989)認為組織文化是組織在學習應付其外在適應的問題(如策略、完成目標的手段、績效的衡量等)及內部的統整問題時(如語言、界線、權力階層、酬賞及懲罰、意識型態等)，所發明、發現或發展的基本假設，而這些假設由於運作良好而被承認具有效度，可傳授給新成員，作為知覺、思考和感受上述問題的正確方式。由於組織文化對組織具有深遠的影響，因此廣為學者重視，並進行廣泛的研究，且獲得可觀的成果，但始終仍無一致性的看法。Smirich(1983)認為組織文化之不一致的原因，是由於文化在組織的應用上有所不同，往往由於不同的觀點而有不同的見解。茲整理國內外學者對組織文化的定義如表 2.1：

表2.1 組織文化定義彙整表

| 學 者                 | 年 代  | 定 意   |
|---------------------|------|---|
| Ouchi               | 1981 | 組織文化是象徵性符號、儀式與神話，藉著它們將組織的價值與信念與成員溝通。        |
| Pettigrew           | 1983 | 組織文化是組織成員共有的感受，以符號、意識型態、語言、禮俗、迷思等方式形諸於日常生活。 |
| Martin              | 1985 | 企業文化是企業成員共同擁有的態度、價值和信念的整合，它們引導著組織成員的行為      |
| Barney              | 1986 | 組織文化包括人們認為什麼是該做或不該做的信念，包括習慣作法、價值觀及假設。       |
| Jeffrey Kerr        | 1987 | 企業文化決定和反應組織成員的價值觀、信念和態度，它們會影響員工的行為。         |
| Wilkins             | 1988 | 組織文化是在社會上學得的共同知識，具體的表現在一些特定性和一般性組織相關結構。     |
| Deshpande & Webster | 1989 | 組織文化是一套幫助個人瞭解組織功能及提供為規範的共同價值觀及信念。           |
| Dension             | 1990 | 組織文化是一套價值、信念及行為模式，以建立一個組織的核心體。              |

表2.1 組織文化定義彙整表（續）

| 學者      | 年代   | 定義   |
|---------|------|--|
| Vecchio | 1991 | 組織文化是存在於組織中且被用來教導成的共享價值與基準。                            |
| Robbins | 1992 | 組織文化是組織成員的共同知覺，一種共享意義的系統，使有別於其他組織。                     |
| 河野豐弘    | 1990 | 組織文化是組織成員所共有的價值觀、共通想法、意見決定的方式及共同的行為模式之總和。              |
| 鄭伯壘     | 民79  | 企業文化是組織在處理外在適應與內部整合的問題時之基本假設模式，並經由此模式可教導新成的認知、思考與知覺方式。 |
| 吳德銳     | 民79  | 組織文化是成員所共享的基本假定。前提和價值，及由這套價值衍生而來的行為規範和行為期望。            |
| 司徒達賢    | 民86  | 企業文化是組織成員所分享的一些重要價值觀念，這些價值觀念會影響員工的行為與決策方向。             |
| 賴振昌     | 民87  | 組織文化是組織共同的價值觀、行為準則，一個判斷的標準；組織文化強調它是一敘述用語，而不是評價用語。      |
| 黃英忠     | 民87  | 企業文化是組織內多數人所共識的價值觀、行為規範及管理方法，並表達組織中的同任務。               |
| 蔣基萍     | 民88  | 組織文化就是組織成員所共同抱持的意義體系，使得組織不同於其他組織。                      |

資料來源：本研究整理

綜合上述學者的論點，本研究認為組織文化為組織的基本假設，為組織成員所共同的價值觀、認知、思想、信念與點章制度、法令規章，藉以建立應付外在環境及內部系統的行為模式。

### 2.3.3 組織文化構成要素

一、Deal & Kennedy(1982)認為企業文化具有下列五點要素：

- 1.企業環境：指各種產業本身的特性。
- 2.價值觀：組織中成員所共有的認知。
- 3.英雄：是價值的化身及組織力量的縮影，為員工模仿的對象。

4.儀式與典禮：主要在彰顯組織的價值觀。

5.文化網路：組織與其他組織互動時，所產生的影響。

二、Schein(1992)以層次的觀點，將組織文化分為基本假設、價值觀與人為飾物等三個層次：

1.人為飾物：組織中所看見、所聽見與感受到的一切現象，包括建築物、語言、技術與產品、神話與故事、價值觀的標語、儀式和典禮。

2.外顯價值觀：組織的策略、目標與哲學觀。組織成立之初，由於成員抱持的價值觀不盡相同，不易凝聚共識。隨著內、外在問題不斷衍生，組織面臨生存壓力，成員的價值會由相異逐漸趨於一致。

3.基本假設：一套能有效處理組織內外問題的方法，被某些價值觀或信念所支持，經過組織成員一段時間反覆使用後，被視為理所當然，而形成無形的強大文化力量，操縱成員的行為，並影響成員思考與知覺。

三、Robbins(1990)認為組織文化的要素共有以下十種：

1.個體的創制性：組織成員所擁有的職責、自由、獨立自主權及互相信賴的程度。

2.風險的容忍程度：鼓勵員工進取、創新及冒險的程度。

3.指導：組織給予成員清楚的目標和績效期望的程度。

4.整合：鼓勵組織內各單位彼此協調運作的程度。

5.管理的支持：管理者提供明確的溝通、援助及支持其部屬的程度。

6.控制：以規定、管制及人員監督來控制員工行為的程度。

7.認同：成員對整個組織的認同，而非對自己的工作類型或所屬專

業領域認同的程度。

8.衝突容忍度:組織允許成員公開表達衝突及公開批評的程度。

9.酬償制度:組織酬償是根據員工的績效而不是年資、偏好等。

10.溝通模式:組織溝通受到官僚及權威限制程度。

四、河野豐弘(1990)認為組織文化是組織中共通的價值觀、想法與行為模式，其構成要素可細分為七點：

1.成員的價值觀：組織對於新事物賦與的價值及成員對經營理念、組織規定的瞭解。

2.情報蒐集的取向：組織成員間彼此的溝通以及情報蒐集與形成決策的態度或方式。

3.構想的產生：新構想如何在組織成員之間產生。

4.評價與實行的過程：成員對失敗反應及組織對失敗處理方式。

5.上下成員相互的關係：組織成員上下距離及相互信賴的關係。

6.組織忠誠度：組織成員願意在公司內長期任職的意願。

7.動機的型態：探討成員對工作的責任感，是否全力以赴。

茲將學者們所提出組織文化構成要素的摘要彙整如下表2.2：

表2.2 組織文化成要素彙整表

| 學者             | 年代   | 構成要素  |
|----------------|------|---|
| Pettigrew      | 1979 | 1.符號 2.語言 3.儀式 4.意識 5.神話  |
| Deal & Kennedy | 1982 | 1.企業環境 2.價值觀 3.英雄 4.儀式與典禮<br>5.文化網路   |
| Aaker          | 1986 | 1.一系列的共同價值 2.一系列的行為規範<br>3.一種象徵或象徵活動  |
| Bettinger      | 1989 | 1.對改革的態度 2.集中 3.標準及價值觀<br>4.支持價值觀之典禮儀式 5.關心人群 6.報酬與處罰<br>7.公開 8.解決衝突 9.市場及顧客導向<br>10.刺激、自尊和團隊精神 11.承諾 12.團隊合作 |
| Kono           | 1990 | 1.成員信仰的價值觀 2.資訊的收集 3.意見的提出<br>4.意見及承擔風險的評價 5.協力 6.對組織的忠貞<br>7.員工工作價值及成員的士氣                                    |
| Grey & Gelfond | 1990 | 1.方向的明晰度 2.做決策 3.組織整合 4.管理風格<br>5.績效導向 6.組織活力 7.報酬 8.管理發展<br>9.企業形象   |
| Singh          | 1992 | 1.規範 2.價值 3.信念 4.有意涵的符號   |

資料來源：陳吳政（民91）組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究－以嘉南地區銀行為例 國立成功大學碩士論文

#### 2.3.4 組織文化類型

組織文化是抽象複雜的概念，研究者會基於研究目的之不同，以及對組織文化的定義與看法的歧異，針對其研究對象採行不同的分類，及歸納成不同類型。以下為多位學者對組織文化分類的見解，茲依時間先後予以說明：

一、Ansoff(1979)從組織發展導向的策略觀點將組織文化區分為：

- 1.穩定型文化：逃避風險，不接受任何改變。
- 2.被動型文化：接受最小的風險，幾乎不接受改變。
- 3.參與型文化：允許接受相當的風險，接受額外改變。
- 4.探索型文化：考慮風險與利益之間的轉換，接受許多改變。
- 5.創造型文化：喜歡冒不熟悉的風險，不停追求新奇的改變。

## 二、Deal & Kennedy(1982) 認為企業文化可分為四種類型：

- 1.硬漢文化：個人主義掛帥、喜歡風險高且挑戰性工作、反應快速度、工作要求盡善盡美，使得人事流動率相當高。為風險程度高的文化。
- 2.努力工作/盡情享樂文化：享受工作與娛樂同時進行的生活，對工作抱持堅持到底的態度。員工喜歡採取低風險、迅速回饋的方式以求取成功。是一種風險程度低的文化。
- 3.以公司為賭注文化：決策中包含的賭注很大，要經過幾年才知到輸贏不隨便作決策。因影響層面廣所以風險極高，而回饋卻緩慢的環境。
- 4.重視過程文化：員工只知按照規定程序及手續辦事，凡事採取消極態度，不主動開創新局，所冒的風險相當低。此類文化又稱為官僚作風。

## 三、Wallach(1983)提出三種組織文化類型：

- 1.官僚型文化：權責相當明確，工作大多已標準化和固定化，通常建立在控制和權力的基礎上。此類企業較為成熟、穩定且行事謹慎。
- 2.創新型文化：其組織面臨的競爭環境較為複雜多變、激烈及動態性，工作較具創造性和風險性。在此環境下，具有企業家精神或充滿企圖心者較容易成功，重視成員的挑戰性與創新性，容許成員冒險的文化。
- 3.支持型文化：工作環境開放、和諧，具有家庭溫暖。組織中有高度的支持、公平、鼓勵、開放與信任，是十分重視人際關係導向的環境。

四、Cameron(1985)依組織特性內向/外向與彈性/控制兩構面，提出四種組織文化類型：

- 1.支持型文化(內向、彈性)：組織環境相當開放、和諧，有家庭的感覺，組織中具高度支持和信任，重視員工參與和團隊精神，行事態度謹慎保守，不喜接受風險和變革。
- 2.創新型文化(外向、彈性)：工作環境較開放，重視員工創新，且組織具高度支持和信任，尊重員工個別獨特性，容許冒險及嘗試錯誤，接受風險和變革。
- 3.官僚型文化(內向、控制)：組織層級劃分明確，工作標準化與固定化行事態度謹慎保守，規劃風險及拒絕變革。
- 4.效率型文化(外向、控制)：組織間重視績效及講求效率，存在相互競爭氣氛，經常冒大風險和接受大變革。

五、Sonnenfeld(1989)針對組織文化的不同，以及組織成員搭配的重要性。將文化分成四類：

- 1.學院型：此類公司喜歡剛畢業的新鮮人，並施以訓練，再分配到各功能單位。
- 2.俱樂部型：這些組織十分重視適才適用，重視員工忠誠度及行為約束，在這裡年資、年齡及經驗都非常重要。
- 3.棒球隊型：這類型組織常雇用各種年齡及經驗不同的有才之士，並依其功能來論報酬，喜歡冒險及創新的人，適合在這類組織中工作。
- 4.堡壘型：此型組織保有組織剩餘的財富，對員工提供的保障不多。

Sonnenfeld 發現許多組織無法單純地歸為四類中的任何一類，部份是因為它們有混合型文化，但也可能是因為組織文化正在轉型。

六、河野豐弘（1992）將組織文化歸為五大類型：

- 1.活力型文化：此類公司挑戰精神極為旺盛，無畏失敗；上下距離短、溝通良好，員工對工作責任感強。
- 2.獨裁活力型文化：此種類型多發生在企業草創的時期，領導者具有革新取向，全體就有活力，並且信賴領導者。
- 3.官僚型文化：此類公司的組織文化呈現組織導向、過度謹慎的行為模式。政府機關及歷史悠久的大型企業，大都符合此類型。
- 4.僵化型文化：在此類型的組織文化當中，成員只做習慣性、既有的行動，具有習慣導向、安全第一的價值觀。
- 5.獨裁僵化型文化：此類型是由獨裁者所造成的僵化文化。由於獨裁者政策決定不符合環境需要，組織成員喪失士氣，行為模式十分僵化。

茲將國內外學者對於組織文化類型彙整如下表 2.3：

表2.3 組織文化類型彙整表

| 學者             | 年代   | 類 型  |
|----------------|------|--|
| Ansoff         | 1979 | 1.穩定型文化 2.被動型文化 3.參與型文化<br>4.探索型文化 5.創造型文化 |
| Deal & Kennedy | 1982 | 1.硬漢鬥士型 2.工做娛樂型 3.愛好賭注型<br>4.公事公辦型         |
| Wallach        | 1983 | 1.官僚型文化 2.創新型文化 3.支持型文化                    |
| Cameron        | 1985 | 1.支持型文化 2.創新型文化 3.官僚型文化<br>4.效率型文化         |
| Aaker          | 1986 | 1.一系列的工同價值 2.一系列的行為規範<br>3.一種象徵或象徵活動       |
| Quinn          | 1988 | 1.發展式文化 2.市場式文化 3.家族式文化<br>4.官僚式文化         |
| 野村總合研究所、祈國慶    | 1994 | 1.價值觀 2.思維方式 3.行為模式                        |
| 鍾振輝            | 民87  | 1.服務的文化 2.效率的文化 3.誠信的文化<br>4.創新的文化 5.合作的文化 |

表2.3 組織文化類型彙整表（續）

| 學 者            | 年 代  | 類 型  |
|----------------|------|--|
| 鄭伯璦            | 民79  | 1.顧客導向 2.社會責任 3.敦親睦鄰 4.科學求真<br>5.正直誠信 6.表現績效 7.卓越創新 8.甘苦與共<br>9.團隊精神 |
| 鄭峻文            | 民85  | 1.卓越創新 2.社會責任 3.風險趨避 4.團隊精神  |
| 吳萬益、鄭永忠        | 民85  | 1.團隊精神 2.嚴格監督 3.卓越創新 4.年資主義  |
| 河野豐弘           | 1988 | 1.活力型文化 2.獨裁活力型文化 3.官僚型文化<br>4.僵化型文化 5.獨裁僵化型文化                       |
| Grey & Gelfond | 1990 | 1.方向的明晰度 2.做決策 3.組織整合<br>4.管理風格 5.績效導向 6.組織活化 7.報酬<br>8.管理發展 9.企業形象  |

資料來源：陳吳政（民91）組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究－以嘉南地區銀行為例 國立成功大學碩士論文

#### 2.3.4 組織文化的功能

##### 一、組織文化的正面功能

- 1.組織文化能促進社會系統的穩定。
- 2.組織文化能增進成員的認同。
- 3.組織文化界定組織的界限。
- 4.組織文化提昇組織的效率。
- 5.組織文化可作為控制的機制。

##### 二、組織文化的負正面功能

- 1.組織文化阻礙組織的變革。
- 2.不合時宜的組織文化會阻礙組織的發展。
- 3.刻板印象限制組織文化之發展。
- 4.對組織文化的不適應。

#### 2.3.5 本研究對組織文化的討論

戶政機關對外需回應民眾服務需求，對內要落實內部控管，其組織

分層負責、權責劃分相當明確，工作性質大多已標準化和固定化，具有官僚型文化特性。同時機關對員工有高度的支持、公平、鼓勵、開放與信任，以及人性化管理，營造支持型文化特性的人際關係導向工作環境。近年來戶政機關不斷的追求戶政資訊數位化作業，大力提升服務品質與效率，及實施中午彈性上班、全面品質管制、志工奉茶服務…等創新的作法，就此觀察，本研究決定採用 Wallach (1983)所提組織文化分類：官僚型文化、創新型文化及支持型文化，做為本研究變項。

## 2.4 組織創新(Organizational Creative)

Robbins (1996) 指出組織創新包括產品創新、新生產過程技術、新結構及管理系統、新計畫及管理方案…等。Damanpour (1991)認為創新應包含「技術創新」與「管理創新」兩個層面，兩者會互相影響而對組織績效產生綜效的影響。由上得知創新是一個多重屬性的構念，其對組織的影響是巨大的。

### 2.4.1 創新的定義

自從 Schumpeter (1932) 提出「創新」與「發明」是兩種不同的概念，並強調創新在經濟體系中扮演極重要的角色後，「創新」的概念開始獲得學術界的重視與探討。Wolfe(1994)認為在組織創新的研究中，幾乎所有的研究結果都不一致。雖然創新被許多學者大致認同的定義為對組織而言，是一個新的理念或行為的採用，因此創新可能是一個新的產品、新的服務、新的技術、或是一種新的管理方法。

隨著研究者的興趣及觀點的不同，對組織創新的界定，便有所差異，基本上創新的定義可區分為下列四種觀點（如表 2-5 所示）：

#### 1.產品觀點：

持此一觀點的學者所重視的是創新所產生的結果，其衡量創新是以具體的產品為依據。如 Burgess(1989)、Kelmet al.(1995)和 Kochhar and David (1996)、Blau and Mckinley(1979)等學者。

#### 2.過程觀點：

持此觀點學者認為創新是一種過程，著重系列的歷程或階段來評斷創新，如 Kanter(1988)、Johannessen and Dolva(1994)、Kimberly(1986)、Scott and Bruce(1994)、和 Amabile(1988)等學者。

#### 3.產品及過程觀點：

持此觀點的學者認為應以產品及過程的雙元觀點來定義創新，應將結果及過程加以融合，如Tushman and Nadler(1986)、Dougherty and Bowman (1995)，及Lumpkin and Dess(1996)等學者。

#### 4.多元觀點：

持此觀點的學者認為不管是產品或過程觀點，只著重在「技術創新」層次，而忽略「管理創新」的層次，因而主張將「技術創新」（包含產品、過程及設備等）與「管理創新」（包括系統、政策、方案，及服務等）同時納入創新的定義中。如 Damanpour(1991)、Russell(1995)，及Robbins(1996)等學者。

茲將學者對於組織創新的定義彙整如表 2.4：

表2.4 組織創新的定義彙整表

| 不同觀點  | 學者                 | 年代   | 定義                                      |
|---|--------------------|------|---|
| 產品觀點：<br>重視具體<br>的產品，<br>是以結果<br>論斷，也<br>可說是持<br>單一觀點 | Blau &<br>Mckinley | 1979 | 組織生產或設計的新產品，可獲取獎勵或成功上市。                 |
|   | Burgess            | 1989 | 組織生產與設計的新產品。                            |
|   | Kelm et al         | 1995 | 依據華爾街期刊索引的檔案資料，計算組織宣布上市的新產品成功數量。        |
|   | Kochhar &<br>David | 1996 | 以美國PTS NPA的檔案資料為依據，計算組織上市的新產品、新科技等發展數量。 |

表2.4 組織創新的定義彙整表（續）

| 不同觀點  | 學者                   | 年代   | 定義  |
|---|----------------------|------|---|
| 產品及過程觀點：<br>是融合結果及歷程來定義，可說是持雙元的觀點                             | Tushman and Nadle    | 1986 | 是對事業單位而言，任何新的產品、或程序的創造。   |
|   | Dougherty and Bowman | 1995 | 一項複雜的問題解決過程，涉及的活動包括產品設計，產品創新、功能部門協調，公司資源、結構、策略配合。                         |
|   | Lumpkin and Dess     | 1996 | 反應公司對於新意念、新奇性、實驗性、及創造過程的經營及支持，其結果將產生新產品、新服務、及新科技                          |
| 過程觀點：<br>著重的是<br>一系列的<br>歷程或是一<br>階段來<br>評斷，也<br>可說是持<br>單的觀點 | Kimberly             | 1981 | 組織在創新過程中，採用的新活動。  |
|   | Drucker              | 1985 | 是一個過程，一項有組織、有系統且富有理性的工作，任何改變現存資源與創造財富潛力的方式，謂之創新。                          |
|   | Amabile              | 1988 | 是一個過程，包含五個階段，依序是設定議程、設定程序、產生創意、創意測試與實施、結果評估。                              |
|   | Kanter               | 1988 | 是新的構想、程序、產品、或服務之產生、接受、與執行。  |
|   | Jahannessens & Dolva | 1994 | 是一項過程，包括知識及相關資訊運用，目的在創造及引進新而有用的某些事物。                                      |
|   | Scott & Bruce        | 1994 | 從問題發現、尋求資金支持、完成問題解決等多階段過程來界定。   |
| 多元觀點：<br>是除了考量技術創新的定，也試著將管理創新納入定義之中，是較為近代多數學者認同               | Damanpour            | 1991 | 指組織採用內部自然產生或組織向外購得的某項活動，該項活動對於採用的組織而言是新的，可以是設備、系統、政策、方案、過程、產品、服務…等。       |
|   | Russel               | 1995 | 以過去三年內公司產品、市場、過程、系統等激進的及非線性的改變數量來界定。                                      |
|   | Robbins              | 1996 | 指創新是一個新的意念，該意念可應用在啟動或增進某項產品、過程或服務。組織創新包括產品創新、新生產過程技術、新結構及管理系統、新計畫及管理方案…等。 |

資料來源：蔡啟通(民86)組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係，台北：台灣大學商學研究所博士論文。

## 2.4.2 創新的屬性

由於研究創新的擴散、執行、與程序的決定因素不同，使的各學者對創新的特性定義與名詞各不相同。在創新屬性的定義上，學者們常使用不同的名詞來定義，因此有某些定義與名詞會相類似與重疊，Wolfe (1994) 將這些創新屬性的定義作一歸納與整理如下：

- (一) 適應性：創新可依使用者的需求與目的加以改良和修正的能力。
- (二) 結構上的影響：創新的產生對已經存在於公司結構內的知識影響程度。
- (三) 主要性：創新涉及組織日常主要的工作與對關鍵的組織績效影響的程度，可分為主要的、相對於枝節的。
- (四) 相容性：創新與潛在採用者現存的價值、過去的經驗、與需求的一致程度。
- (五) 複雜性：創新被瞭解與使用的程度，其程度可分為由高到低。
- (六) 成本：採用此創新，從最初的財務投資至後續支出的成本。
- (七) 可分割性：創新可分別獨立被採用的程度。
- (八) 持久性：創新可應用和持續的期間。
- (九) 規模性：創新被採用時，對已經存在的組織結構、人員、和財務資源等改變的程度。
- (十) 可觀察性：創新結果顯而易見的程度。
- (十一) 組織的焦點：創新在組織中最受重視的部分。
- (十二) 說服性：組織中期望被創新所影響的行為，所發生的部分佔全部行為的比例。
- (十三) 實體性：創新依計畫性、或程序上有無實體的分類，可分

為硬體相對於軟體。

(十四) 激進性：創新表現在技術上的改變且因此對組織的次系統與人員影響的程度。

(十五) 相對優勢：創新被知覺優於原來理念的程度。

(十六) 風險：採用創新的組織被暴露的風險程度。

(十七) 地位：創新是由於追求聲望而不是組織的利潤或效率。

(十八) 不確定性：關於連結創新的投入、過程、和產出之知識的程度。

### 2.4.3 創新的類型

由文獻資料中可以發現，創新類型的分類常因學者們的觀點及研究重點的差異，而有所不同。

一、Knight(1967)認為可將創新分類為下列四種類型：

- 1.產品或服務創新：指新產品或新服務的生產或銷售。
- 2.生產製程創新：指工作任務、決策與資訊系統的創新，或在生產作業或技術上採用新元素或新方法。
- 3.組織結構創新：指組織中工作分派、權責關係溝通系統和獎賞制度的改變。
- 4.人員創新：指組織成員的改變或組織成員的行為或信念之改變。

二、Daft(1978)則認為創新種類有兩種

- 1.管理結構創新：包含策略及組織結構組成要素的創新。
- 2.技術創新：包含產品、技術本身、工作流程與產品創意等創新。

三、Marguis(1982)將創新的型態分成三種：

- 1.突破性的創新：隨著發現新科學現象而產生，其影響可改變或創造整個產業，但很少發生。

- 2.系統性的創新：以新的方法將許多組件組合在一起而產生新的功能，需要多年時間與較昂貴代價才能完成，如通訊網路。
- 3.漸近性的創新：對突破性創新與系統性創新進行不斷地技術改良與應用擴充，使現有產品進一步改善，更方便或更便宜。

#### 四、Holt(1983)將創新分成下列五種型態：

- 1.技術的創新：使用已有新技術或創造新技術，其結果就是產品創新或製程創新。
- 2.管理的創新：使用新的管理方法或系統。
- 3.社會的或組織的創新：採用新組織架構，建立新人際互動型態。
- 4.規律型創新：創新活動以現有的製造／技術為基礎，同時針對現有的市場／顧客為主。

#### 五、Tushman and Nadler(1986)將創新區分成三種類型：

- 1.微變型創新：將標準的生產線加以延伸或是附加一些特性。
- 2.綜合型創新：以創造性的方式結合現有的意念或技術，以創造出具特色的新產品。
- 3.跳蛙型創新：運用創意或發展新技術，以開發出新產品。

#### 六、Gobeli and Brown(1987)以生產者觀點(技術變化大小)及消費者觀點(增加利益多寡)為構面，將創新區分成四種類型，即漸近創新、技術性創新、應用性創新、及激進性創新等，如圖2.2所示。

## 生產技術的變化

|       | 低     | 高     |
|-------|-------|-------|
| 消費者利益 | 漸進性創新 | 技術性創新 |
|       | 應用性創新 | 激進性創新 |

圖 2 2 四種創新類型

資料來源: Gobeli and Brown(1987)

七、Betz(1987)將技術創新依應用之不同區分為：

- 1.產品創新：將新型態的產品引進市場。
- 2.程序創新：將新的技術性生產程序推介到公司或市場。
- 3.服務創新：將以技術為基礎的服務介紹到市場中。

八、Chacke(1988)將創新區分成三種類型：

- 1.產品創新：指新的產品。
- 2.程序創新：指新的生產方法。
- 3.組織創新：指新的組織結構型態或新的管理技巧。

九、Handerson and Clark(1990)則以是否改變核心概念與組件之間連結的關係，以及是否改變核心設計的概念為兩個主要構面，將創新區分為四種主要的類型：

- 1.漸近式創新：針對現有產品的元件作細微的改變，強化並擴充現有產品設計的功能，而產品架構及元件之間的連結則並未改變。
- 2.模組式創新：針對現有產品的幾種元件及核心設計作顛覆性的創新改變，但產品架構及元件之間的連結則未改變。

3. 架構式創新：產品元件及核心設計基楚並未改變，但產品架構則重新建構，且可能必須針對現有成份的大小及功能作強化，或針對附屬產品設計作改變，然而每種元件的基本設計則未改變。
4. 突破式創新：創造出新的核心設計概念，同時也為配合新的核心設計必須創造新的元件及新的架構加以連結，因此此類型的創新會有新的主宰設計產生。

十、Frankel(1990)以創新對消費型態改變的影響程度，將創新分成三類：

1. 連續性創新：此種型態的創新對消費型態的影響很少，只是在產品型式上的變更。如：即溶奶粉等產品。
2. 動態連續性創新：此種型態的創新對消費型態之影響較連續性創新大，在產品的設計與製造上運用較大幅度的技術創新，或使產品具備新的功能，如：行動電話、電動牙刷等產品。
3. 非連續性創新：此種型態的創新常是人們所未見過的，而且建立了新的消費型態，如電腦。

十一、Schumann et al.(1994)以創新的本質與創新的層級為兩個主要構面，提出一實用創新矩陣，從創新的本質來看可區分成產品、過程及程序三種創新，而依創新的層級可區成漸進性、獨特性、及突破性等三種創新，由此二構面交叉構成幾種不同的創新型態。

十二、李仁芳（民 84）將創新分成兩類，一、需要持續在同一組織內長期累積能耐的創新，重視員工的教育訓練，並維持員工的低流動率，稱之為「厚基創新」，二、強調彈性與組合，知識蓄積在各個角色中，透過不同的角色結合，達到創新成果，稱之為「網路創新」。

十三、Tushman and O'Reilly(1996)則將創新分類成漸進式、架構式、及不連續式等三種類型。

十四、吳思華(民 87)依創新影響的層面區分為：製程創新、產品創新、組織創新、及策略創新等四大類，其中策略創新則是指產品的新定位、新用途、價值活動鍵的重組等。

十五、Lynn and Akgun(1998)則提出在面對新穎或既存的不同市場及不同技術因素，可將創新分成進化的市場創新、非連續創新、漸近的創新、及進化的技術創新等四類，如 圖 2 3 所示。

|        |       |       |
|--------|-------|-------|
| 市<br>場 | 漸進性創新 | 技術性創新 |
|        | 應用性創新 | 激進性創新 |
|        | 技 術   |       |

圖 2 3 創新的類型

資料來源：Lynn and Akgun(1998)

十六、Damanpour(1991)對組織創新理論的整理，歸納出幾種理論模式：

1. 雙核心模式：此模式將創新分成管理創新與技術創新兩類。
2. 雙邊俱利模式：此模式將創新區分成起始及執行兩個階段。
3. 雙核心及雙邊俱利模式：此種模建立在創新起始及執行階段與技術創新及管理創新的組合之上。
4. 激進式模式：此模式是由 Hage(1980)所提出，其認為組織若能使主控組織領域的結盟者之正向改變態度及集合專精主義者共同發揮作用，那麼將會促進激進式的創新。

茲將上述各個學者的分類，彙總如表 2.5 所示。

表2.5 各學者對創新的分類

| 學者                    | 年代   | 分類   |
|-----------------------|------|--|
| Knight                | 1967 | 1.產品或服務創新 2.生產製程創新 3.組織結構創新<br>4.人員創新。     |
| Daft                  | 1978 | 1.管理結構創新 2.技術創新。                           |
| Marquis               | 1982 | 1.突破性的創新 2.系統性的創新 3.漸近性的創新                 |
| Holt                  | 1983 | 1.技術創新 2.管理創新 3.社會或組織的創新<br>4.財務創新 5.行銷創新。 |
| Gobeli&<br>Brown      | 1987 | 1.漸近性創新 2.技術性創新 3.應用性創新<br>4.激進性創新。        |
| Betz                  | 1987 | 1.產品創新 2.程序創新 3.服務創新。                      |
| Chacke                | 1988 | 1.產品創新 2.程序創新 3.組織創新。                      |
| Henderson<br>& Clark  | 1990 | 1.漸近式創新 2.模組式創新 3.架構式創新<br>4.突破式創新。        |
| Frankel               | 1990 | 1.連續性創新 2.動態連續性創新 3.非連續性創新。                |
| 李仁芳                   | 民84  | 1.厚基創新 2.網路創新。                             |
| Tushman<br>& O'Reilly | 1996 | 1.漸進式創新 2.架構式創新 3.不連續式創新。                  |
| 吳思華                   | 民87  | 1.製程創新 2.產品創新 3.組織創新 4.策略創新。               |
| Lynn                  | 1998 | 1.進化的市場創新 2.非連續創新 3.漸近的創新<br>4.進化的技術創新     |

資料來源：本研究整理

#### 2.4.4 創新的研究取向

Wolfe (1994) 將創新的研究取向歸納成三大主流，並將相關學者所提出的創新階段整理成如表 2.6、表 2.7所示：

- 1.創新的擴散研究取向：主要是探討在組織中創新的潛在採用者，其擴散型態及速率為何？研究的焦點則以機率的後勤成長模式來探討創新擴散假設模型與實際的擴散情況配適的程度。
- 2.組織的創新性取向研究：研究的焦點是發現影響組織創新性的決定因素為何？這個研究主流將組織的創新性當作主要的因變數，以組織作為分析單位，用變異／迴歸的模式加以衡量，所

發現的影響因素則有個人的、組織的、及環境的等影響變數。

3.程序理論模式的研究取向：是組織在執行創新時的整個過程為何？分析的單位是創新的歷程。這個研究主流的的研究學者提出在組織中創新被採用的過程經歷哪些階段，檢驗創新如何及為何會浮現、發展、成長、和結束等歷程。

Damanpour (1991) 則依據 Rogers (1983) 與 Zaltman et al. (1973) 所提出的模式加以整合，將創新的過程歸納為初始與執行兩階段。初始階段有：問題的知覺、資訊的蒐集、態度的形成與評估、即取得、資源導致組織採用創新的所有活動所組成；執行階段有：創新與組織的修正、初步運用和持續的使用而變成組織的一種例行特性的事件與行為。

表2.6 組織創新的主要研究取向

| 研究取向     | 學者   | 主要觀點   |
|----------|--|--|
| 組織的擴散    | Tolbert & Zucker(1983);<br>Fisher & Carroll(1986);<br>Attewell(1992)   | 研究問題的焦點：創新的潛在採用者研究<br>其採用創新的擴散型態及速率為何<br>分析單位：以創新本身作為分析單位。<br>研究模式：機率的後勤成長模式。<br>主要的資料收集方法：橫斷的問卷調查、專家判斷、及次級資料。 |
| 組織的創新性研究 | Baldrige & Burnham<br>(1975); Daft(1978);<br>Bigoness & Perreault(1981);<br>Kimberly & Evanisko(1981)<br>;Ettlie(1983)                                   | 研究問題的焦點：發現影響組織創新性的決定因素為何？<br>分析單位：組織本身作為分析單位。<br>研究模式：變異／迴歸的模式。<br>主要資料收集方法：橫斷面問卷調查。                           |
| 歷程理論     | Zaltman, Duncan,&<br>Holbek(1973);Daft(1978);<br>Ettlie(1980);<br>Tornatzky et al.(1983);<br>Rogers(1983);<br>Meyer & Goes(1988);<br>Cooper & Zmud(1990) | 研究問題的焦點：組織在執行創新時的研<br>究整個過程為何。<br>分析單位：以創新歷程作為分析單位。<br>研究模式：階段／歷程模式。<br>主要的資料收集方法：橫斷面的回溯調查<br>及深度訪談研究。         |

資料來源：Wolfe, R.A. (1995). "Human Resource Management Innovations: Determinants of their Adoption and Implementation". Human Resource Management, 34(2),313-327.

表2.7 各學者對創新階段的定義

| 學者\階段                            | 1        | 2           | 3         | 4  | 5        | 6         | 7                | 8         | 9          | 10 |
|----------------------------------|----------|-------------|-----------|----|----------|-----------|------------------|-----------|------------|----|
| Zaltman,Duncan<br>& Holbek(1973) |          | 瞭解/<br>知道   | 態度<br>形成  |    |          | 決定        | 初步<br>執行         |           | 後續<br>執行   |    |
| Daft(1978)                       | 理念<br>接受 |             |           |    | 提出<br>計畫 | 採用/<br>拒絕 | 執行               |           |            |    |
| Ettlie(1980)                     |          | 知道          | 評估        | 嘗試 |          | 採用/<br>拒絕 | 執行               |           |            |    |
| Tornatzky<br>et al.(1983)        |          | 知道          | 配合/<br>挑選 |    |          | 採用/<br>拒絕 | 執行               |           | 常規化/<br>承諾 |    |
| Rogers(1983)                     |          | 瞭解          |           |    | 說服       | 決定        | 執行               | 確認        |            |    |
| Meyer & Goes<br>(1988)           |          | 瞭解/<br>知道   | 評估/<br>配合 |    |          | 採用        | 執行               |           | 擴展         |    |
| Cooper & Zmud<br>(1990)          |          | 初始<br>(推或拉) |           |    |          | 採用        | 適應/<br>發展/<br>使用 | 接受/<br>使用 | 整合/<br>常規化 | 鼓吹 |
| 組合                               | 理念       | 知道<br>接受    | 配合        | 評價 | 說服       | 決定        | 執行<br>採用         | 確認        | 常規化        | 鼓吹 |

資料來源：Wolfe, R.A. (1995). "Human Resource Management Innovations: Determinants of their Adoption and Implementation". Human Resource Management, 34(2),313-327.

#### 2.4.5 小結

由上述文獻的探討，可見組織創新的研究雖然不少，但仍屬於起步階段。從組織創新的定義中，可看出多元觀點的定義較為完整，近代學者的研究亦多數採此一觀點來界定組織創新，而從創新的屬性觀之，創新是一個多重屬性的構念，因此亦可證實組織創新的多元觀點是較適合的選擇，本研究以此一觀點來定義組織創新。而在創新類型上，從文獻中發現雙核心模式是學者們較多採用的看法，因此本研究擬以雙核心模式作為創新型態之分類方式，並認同 Damanpour (1991) 的觀點，認為創新應包含「技術創新」與「管理創新」兩個層面，兩者會互相影響而對組織績效產生綜效的影響。本研究擬以管理創新與技術創新等兩種類型的創新作為來加以探討。

## 2.5 組織承諾(Organizational Commitment)

戶政機關是政府第一線的工作單位，戶政人員的組織承諾程度為何？是否對組織認同、是否願意為組織犧牲奉獻，及是否具有使命感，這些因素都會影響戶政事務所為民服務的目標。組織承諾會受到學者重視的原因，主要是假設高度的組織承諾是對組織有利的，組織承諾可以用來預測員工行為，提供態度與行為連結之實證研究機會，而不同的學者從不同學派之理論角度切入，分別賦予不同的定義。

### 2.5.1 組織承諾的定義

有關組織承諾的定義，因許多學者或研究者的觀點不同，定義紛紜，Morrow (1983) 指出至少有二十五種以上有關組織承諾的概念與衡量，Mowday (1982) 等人也舉出了十個有關組織承諾的不同定義 (丁虹, 民76)。茲將國內外重要學者或研究者的看法，綜合歸納整理如下表 2.8 所示。

表2.8 組織承諾的定義

| 學者                                      | 定義   |
|---|--|
| Kantor (1968)                           | 係指個人對於組織之奉獻心力，及對組織忠誠度之高低；而繼續工作之承諾，乃因個人考慮到其對組織的投資與犧牲，使其覺得離職的成本過高，而難以離開組織。                           |
| Scheldon (1971)                         | 組織承諾是一種員工對組織的態度或傾向，將個人與組織連結或附著成一體。   |
| Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) | 認為組織承諾至少包含三個要素：<br>1. 對於組織目標與價值有強烈之信念與接受<br>2. 願意為組織利益而努力。<br>3. 明確的希望繼續成為組織的一分子。                  |
| Buchanan (1974)                         | 認為組織承諾至少包含五項要點：<br>1. 員工期望能代表組織。 2. 想留在組織意願強烈。<br>3. 對組織之歸屬與忠誠。 4. 接受組織目標及價值的程度。<br>5. 對組織之評價為正面的。 |

表2.8 組織承諾的定義（續）

| 學者                       | 定義   |
|--------------------------|--|
| Wiener & Gechman(1977)   | 係指該行為超越組織對於個人正式的規範或期望，且被社會所接受。   |
| Koch & Steers (1978)     | 是個人在工作上一種態度性反應，其特性為實際與理想中的工作一致；認同於已選擇工作及不願意另外尋找工作。                           |
| Mitchell (1979)          | 是個人對組織具有忠誠、認同和投入的行為。   |
| Angle & Perry (1981)     | 是個人對組織的關心與忠誠的程度。   |
| Morris & Sherman (1981)  | 是組織和個人誘因之交易結果，是一種心理上對組織之正向感覺。  |
| Mowday (1982)            | 個人對於某一特定組織的認同，以及投入之態度傾向的相對強度，具有價值承諾、努力承諾、留職承諾等三項構面。                          |
| Morrow (1983)            | 是個人對組織目標及價值，具強烈信仰和接受力。   |
| Kawakubo (1987)          | 係指組織成員希望繼續留在該組織的意願。  |
| William & Anderson(1991) | 對組織的附屬感，聯繫和公民式的行為，為了增進組織係效能及效率，及對資源的轉換、創新、環境等的付出。                            |
| Kushman(1992)            | 組織承諾是個人將組織的價值和目標內化，並表現出對組織的忠誠。   |
| Robbins (1992)           | 組織承諾是員工認同組織及組織目標，並希望成為組織一分子的程度。  |
| 丁虹 (民76)                 | 個人對組織的認同與投入之態度傾向的相對強度，特徵有三：1.深信並接受組織目標及價值，2.願意為組織投注高度努力，3.具有強烈的慾望以維持組織成員的身份。 |
| 吳秉恩 (民80)                | 個人認同組織及忠於組織之承諾程度。承諾愈高，則會愈將自己視為組織之一分子，唇齒相依。                                   |
| 蔡寬信 (民82)                | 係指個人將組織的目標和價值內化，對組織有強烈的認同感和忠誠感，願意為組織付出一己的心力。                                 |
| 蔡進雄 (民82)                | 組織中成員願意為組織付出更多的努力，並認同組織的目標與價值，且渴望繼續留職的一種態度傾向。                                |
| 陳海鳴、余靜文 (民89)            | 指組織成員認同組織目標並以身為組織一分子為榮，表現對組織忠誠與願意為組織目標盡心盡力的態度與行為。                            |
| 邱馨儀 (民84)                | 組織的成員對其組織目標、價值、信念的認同，並願意為組織付出更多的努力與希望留在組織的態度。                                |

資料來源：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，中正大學企業管理研究所碩士論文

由上表可知，研究者對組織承諾定義雖不盡相同，但本質上並不互相衝突。本研究採用 Mowday (1982) 之定義，將組織承諾定義為個人對於某一特定組織的認同，以及投入之態度傾向的相對強度，具有價值承諾、努力承諾、留職承諾等三個構面。

## 2.5.2 組織承諾的分類

由於組織承諾的定義看法不一，為便於理解，茲就重要學者之分類，敘述如下

表2.9所示。

表2.9 組織承諾的分類與定義

| 學者                 | 分類          | 定義   |
|--------------------|-------------|--|
| Etzioni<br>(1961)  | 道德的投入       | 一種正向高強度的導向，基於將組織的目標及價值內化，並對權威認同。   |
|                    | 計算的投入       | 一種較低強度的關係，是基於理性的交換利益及獎酬。   |
|                    | 疏離的投入       | 一種負向導向，出現在剝削關係。  |
| Kanter<br>(1968)   | 持續承諾        | 由於先前個人投資與犧牲，離開組織將是高成本或不可能，因此奉獻於組織。   |
|                    | 凝聚承諾        | 在組織中附著於社會關係是由於在先前社會連結中有公開棄權，或是參加了增強凝聚儀式。                                   |
|                    | 控制承諾        | 附著於組織規範並影響其行為所欲之方向，因為成員曾公開否定以前的規範，並以組織價值重述他們的自我概念。控制承諾是附著在組織規範並影響其行為所欲之方向。 |
| Salancik<br>(1977) | 社會心理學徑—行為承諾 | 將承諾視為個人在組織中由於投入沉默成本而不可改變地與組織綁在一起。  |
| Porter<br>(1974)   | 價值承諾        | 係指深信並接受組織目標及價值。  |
|                    | 努力承諾        | 係指願意為組織投注高度的努力   |
|                    | 留職承諾        | 係指具有強烈的慾望以維持組織成員的身份。   |
| Staw               | 組織行為途徑—態度承諾 | 將承諾視為對組織強烈認同與投入，受個人特質、工作特性及過去工作經驗的影響。                                      |

|        |              |  |
|--------|--------------|--|
| (1977) | 社會心理學途徑—行為承諾 | 行為承諾係以個人在組織中的投資為出發點，因此，個人過去行為及投入組織成本大小的影響。 |
|--------|--------------|--|

表2.9 組織承諾的分類與定義 (續)

| 學者                    | 分類     | 定義  |
|-----------------------|--------|---|
| Stevens et.al. (1978) | 規範性的承諾 | 個體對於某一特定行為抱持規範的信念；願意繼續留在組織裡，為組織付出更多努力並非他已經評估這樣做將會獲得多少利益，而是相信「應該」這樣做，才符合團體規範。  |
|                       | 交換性的承諾 | 個體以投資報酬率觀點，衡量付出與報酬的差距；組織成員會將自己對組織的貢獻及從組織所獲得的報酬。比較此種行為可視為一種交換性行為。成員認為此種交換過程對自己有利，組織承諾會提高，反之則降低。                                  |
| Allen & Meyer (1990)  | 情感性承諾  | 是組織成員願意並且希望繼續留在組織服務的意念。   |
|                       | 持續性承諾  | 對離開組織成本的認知，使成員產生留在組織的承諾。成員通常依兩方面決定對組織持續性承諾：1.衡量外在就業機會多寡2.知覺離開公司所付出的犧牲。根據Becker的交換理論，組織成員認知他們的累計投資或Sidebets(附屬利益)的考量(Backe,1960) |
|                       | 規範性承諾  | 強調對組織忠誠是社會發展的經驗結果(Wiener,1982)或由組織獲得利益(如學費給付或技能訓練)，在成員心中產生成員報答組織的義務(Scholl,1981)。   |

資料來源：張峻源(民90)組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究—以中央信託局為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文

### 2.5.3 組織承諾的重要性

組織承諾已被視為過去三十年來，在管理和組織行為研究的一個重要變數。多數研究指出組織承諾高的員工適應力較強、怠工與離職率較低、工作士氣亦較高；但是組織承諾度過高，也可能產生負面影響，如可能造成個人技能退化、活動減少等缺點；而過高之組織承諾可能成為

變革之阻礙，例如官僚心態之抗拒（蔡調舜，民 87）。Randall（1987）指出組織承諾對個人及組織都會有影響，如表 2.10 所示。

表 2.10 組織承諾程度與可能之影響

| 項目  |   | 對個人可能之影響                                    |   | 對組織可能之影響                                       |   |
|-----|---|---|---|--|---|
|     |   | 正面  | 負面  | 正面   | 負面  |
| 認同率 | 低 | 個人之創造力、創新及創作力。更有效的人力資源運用。                   | 低生涯進展及低晉升、個人高成本像大風般吹過來。可能被開除、辭職或者奮力使組織的目標失敗。                                | 低績效員工的離職使損失有限，反而可提高士氣，人員補充為組織帶來有利結果。           | 較高的離職、遲到、缺席。留職意願缺乏、對組織不忠誠、工作品質低、以非法的活動對付組織、限制額外角色行為、限制組織對員工的控制。         |
|     | 中 | 增加歸屬感、安全、績效、忠誠及責任感覺。創造個人主。明顯的從組織獲得身份的維持。程序。 | 生涯的發展和晉升的機會可能受影響。各部門認同之間不易取得妥協。   | 員工保有期間的增加、降低辭職的意願、降低離職，並有較高的工作滿足。              | 員工可能限制額外角色的行為及公民權力義務的行為。員工可能平衡組織與非工作組織的需求。可能降低組織的績效。                    |
|     | 高 | 個人生涯發展和報酬提高。行為被組織獎賞個人被提供一個熱情的職業。            | 個人的成長、創造力、創新、流動的機會被抑制。官僚抗拒改變。在社會及家庭造成壓力與緊張之關係。缺乏與同事間之團結。對非工作組織之參與受時間及經歷之限制。 | 安全及穩定的勞動力。員工接受組織對較高生產力的需求。高水準的競爭力及績效。能達成組織的目標。 | 人力資源的無效利用。缺乏組織彈性、創新及適應性。堅守過去的政策及程序。過度熱心的工作者會激怒其他員工。非法和不道德的法案在組織的利益下被認同。 |

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

#### 2.5.4 組織承諾的前因後果理論

組織承諾的概念提出後，許多學者試圖建立其理論模式，但迄今仍無一個模式能將所有可能影響組織承諾的因素含蓋在內，茲舉三位學者所提之理論模式，略述如下：

##### 一、Steers 之組織承諾前因後果模式

Steers (1977) 將組織承諾的前因變項分為個人特質、工作特性及工作經驗等三部份；後果變項則分為留職意願、留職需求、出席率及工作績效等。

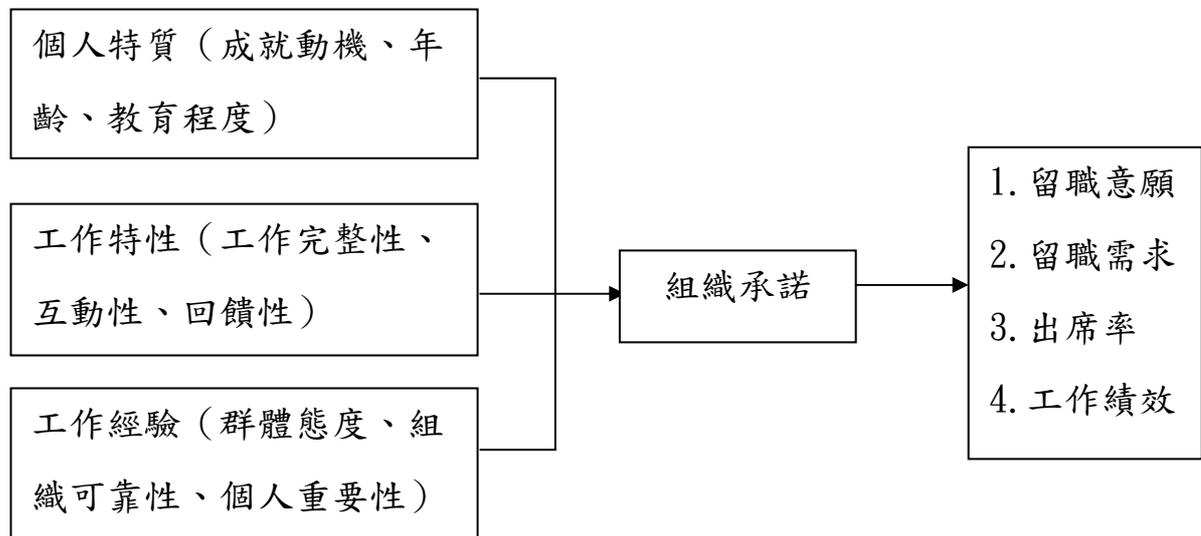


圖 2 4 組織承諾前因後果模式圖

資料來源：Steers,R.M. (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

##### 二、Mowday 等人之理論模式

Mowday 等人 (1982) 提出四個影響組織承諾的前因變項和五個後果變項。前因變項指個人特徵、角色特徵、結構性特徵、以及工作經驗等；而後果變項包括績效、年資、缺勤、怠工以及離職。如下圖 2.5：

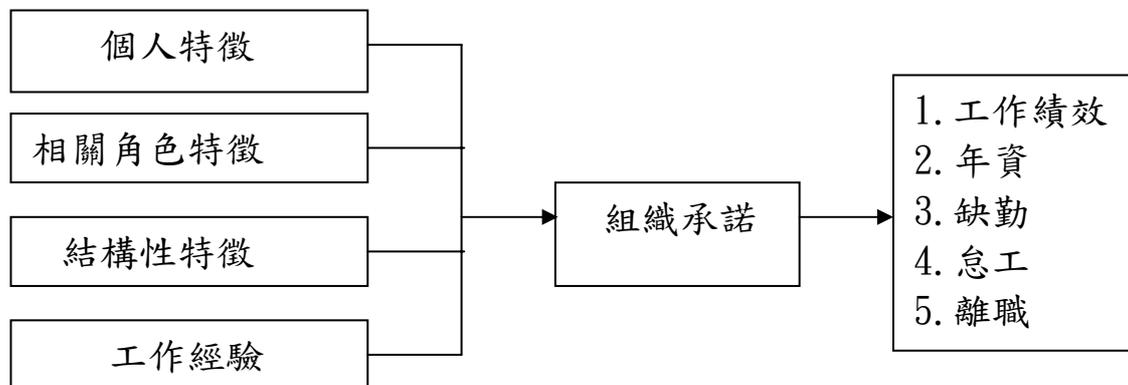
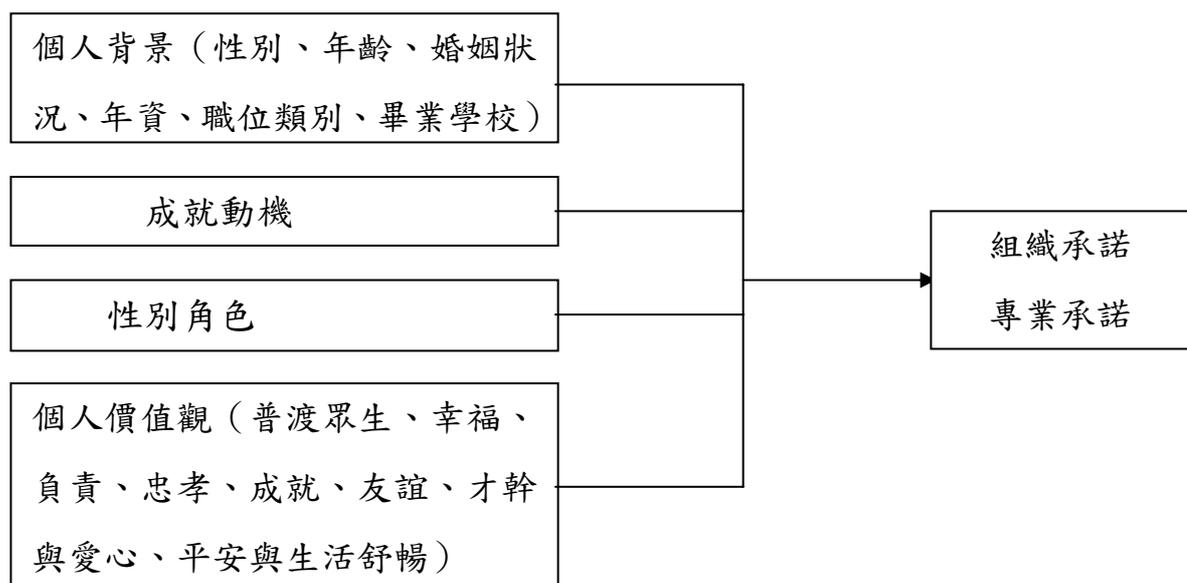


圖2.5 Mowday之組織承諾模式

資料來源：Mowday，Potter, & Steers (1982)，Employee - Organization Linkage - The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover，N.Y.：Academic Press.

### 三、黃國隆的組織承諾模式

黃國隆（民75）將影響組織承諾的前因變項分成：環境變項為組織環境工作特性。個人變項為人口統計變項、性格特質、認知與期望。



## 圖 26 黃國隆之組織承諾模型

資料來源：黃國隆（民75），「中學教師的組織承諾與專業承諾」，  
政治大學學報，第53期，頁55-84。

### 2.5.5 組織承諾的相關研究

關於對組織承諾的前因與結果變項的研究，國內外學者已經進行了許多研究，茲就個人變項與組織承諾的關係，相關研究結果敘述如下：

#### 一、年齡與組織承諾之關係

有關年齡與組織承諾之間關係的研究，雖無一致的結論，但多數顯示年齡與組織承諾間具有正向關係。

Meyer & Allen（1984）認為年齡愈大的員工，其組織承諾亦愈高。原因為：較年長的員工，通常已升遷至組織中較好的職位，他們對工作有較大的滿足感。且在許多的研究中，也顯示年齡與組織承諾間具有正向關係（Lee，1971；Scheldon，1971；Steers，1975；；徐世欣，民76；呂世模，民89）。這可能因為年長的員工在乎的是安定。

#### 二、性別與組織承諾之關係

呂世模（民89）以中華電信員工所作研究發現在「價值承諾」構面上，女性略高於男，在「努力承諾」構面則男性略高於女性。劉鑫（民91）針對工業技術研究院員工研究顯示組織變革前男性對組織承諾高於女性，但在組織變革後則無顯著差異。

另有發現性別與組織承諾關係並不顯著的研究結果，呂紀嘉（民70）以中外銀行員工、徐世欣（民76）針對某一電子裝配廠員工及蘇信旭（民91）以基層公務人員所作研究等均是。

#### 三、教育程度與組織承諾之關係

大多數的研究結果都顯示教育程度與組織承諾呈負相關。呂世模（民89）對此現象採相同看法均認為：教育程度愈高者，期望水準就愈高，

組織較不容易滿足其需求，故其組織承諾也就愈低。而 Mathieu & Zajac (1990) 則認為此現象的原因為：教育程度愈高者，其工作選擇的機會也較多，且他們大多不喜歡固守著同一職位或公司。

Glisson & Durick (1988) 研究服務性質組織中員工之承諾感發現，在個人特性中，只有教育程度與工作承諾顯著相關，且教育程度愈高者，組織承諾感愈低。另有一些研究結果，也持相同的結論，Angle & Perry (1981)；陸鵬程 (民 70)；蘇信旭 (民 91) 的研究均是。但仍有少數的研究結果並不相同，例如：Lee (1971) 對科學家所作的研究發現，教育程度與組織承諾間呈正相關；而 Bateman & Strasser (1984) 及劉鑫 (民 91) 則發現教育程度與組織承諾感間並無顯著的關係。

#### 四、婚姻狀態與組織承諾之關係

大多數研究結果都發現已婚者較未婚者對組織有較高的承諾。例如：陳明輝 (民 72) 發現在「為公司努力的意願」上；楊啟良 (民 71)、黃銀泳 (民 81) 發現在「價值承諾」、「努力承諾」上；余安邦 (民 69) 發現在「整體的組織承諾」上，皆是已婚者高於未婚者。

蘇信旭 (民 91) 研究顯示已婚的基層公務人員明顯高於未婚的基層公務人員。但呂紀嘉 (民 70) 與徐世欣 (民 76) 卻發現，員工的婚姻狀態，與組織承諾間並無顯著相關。

#### 五、年資與組織承諾之關係

大多數的研究發現年資與組織承諾間呈正相關。例如：Pfeffer & Lawler (1980) 及余安邦 (民 69) 與林孜孜 (民 85) 等皆發現年資與組織承諾感間呈正相關。另有一些紛歧的研究結果，例如：呂紀嘉 (民 70) 研究發現年資高的人「對組織的評估」亦高；陳明輝 (民 72) 發現年資 21 年以上的作業員，其組織承諾感最高。

陸鵬程（民 70）的發現則為：年資與承諾感呈 U 型趨勢，並以年資低於一年的員工的組織承諾感最高，他認為新進的員工對公司與工作狀況未完全瞭解，所以會有最高的承諾感（可能懷有憧憬的緣故），但隨著年資的增加，逐漸發現組織與工作上一些不合理的現象，所以對組織的承諾感逐漸下降，倘若其未離職，則其留在組織的時間愈久，對組織的沉入成本（sunk costs）愈高，因而會產生心理上的調整，對於組織的承諾感又再度上升。

蘇信旭（民 91）則發現擔任公職愈久的公務人員，其對組織承諾的程度愈低。另一方面，楊啟良（民 71）研究則發現在「價值承諾」與「努力承諾」上，年資與承諾感有顯著的差異—以年資三至五年的員工之承諾感最高。上述二者的研究結果恰為相反，徐世欣（民 76）認為結果歧異原因可能受了樣本差異與組織中的其他因素，如職位、升遷制度或退休制度的影響。黃銀泳（民 81）針對石化、電子電器二行業研究結果，服務年資較短者相對於服務年資較長者有較高的留職承諾。但亦有不同的研究結果，如 Glisson & Durick（1988）及劉鑫（民 91）研究則發現年資與組織承諾之間無顯著相關。

#### 六、職位與組織承諾之關係

職位與組織承諾之關係，大多數的研究皆呈正相關。例如：Lee（1971）；Marsh & Mannari（1977）及楊啟良（民 71）與林孜孜（民 85）的研究均發現，職位愈高者對組織的承諾亦愈高。蘇信旭（民 91）研究發現基層公務人員職等與職務（主管、非主管）均呈正相關，此種情形可能是職等高，職位高相對有利升遷，權力也較大，較能滿足個人的成就感，所以對組織承諾亦較高。但呂紀嘉（民 70）、陳明輝（民 72）的研究則發現職位與組織承諾之間，並無顯著相關。而呂世模（民 89）針

對中華電信員工研究則指出，在「價值承諾」構面呈正相關，但在「努力承諾」則高層主管反最低，此可能是高高在上，以我為尊的官僚心態。

## 七、薪資與組織承諾之關係

薪資水準與組織承諾之研究結論，並不一致。Pfeffer & Lawler(1980)的研究結果顯示薪資愈高，對組織之承諾亦愈高。且 Mathieu & Zajac (1990)認為，二者之間的正相關是由於高的薪資水準將提高員工自尊 (self-esteem) 的感受。但 Glisson & Durick (1988) 與陳明輝 (民72) 的研究則發現薪資與組織承諾之間，並無顯著相關。

## 2.6 行政績效

Herry (1978) 認為績效概念運用於行政機關其意義為「效率」及「效果」。效率指以最小可能的資源達成既定的產出，效果指為民服務的最終產出，內含品質的概念。(馬紀維,民91)。行政部門之績效評估以衡量是否有效使用資源以提供高品質的公共服務為其主要界定範圍，其中效率與效果(含品質)是共同考量的主要因素。政府機關之性質較屬於服務業，績效之衡量普遍存在的問題是無適當之評量標準，特別是量化指標。(馬紀維，民91)

政府行政績效的評估模式：

一、吳定(民58)提出了三種行政效率：

- 1.機械性效率
- 2.組織性效率
- 3.社會性效率

二、Morrisey (1976) 認為機關所有業務中確屬重要者究係少數，這些「重要少數」也就是「主要成果範圍」(key results areas)，是值得成員

投入時間、精力、智慧與資源的地方，並可作為上下平行溝通協調的重要工具。Morrisey 指出衡量行政機關整體績效常用的指標可分成六個面向：

- 1.生產力方面：工作每小時產出、個人產出、符合進度、克服困難、節省時間。
- 2.作業規劃方面：「目標暨成果管理」應用、工作流程、成員負荷、資源分配、管制考核。
- 3.組織形象方面：媒體報導、資訊開放、成果著作發表、社區參與、機關協調。
- 4.民意機關關係方面：民意代表詢問處理績效、預算與法案批准、立法資訊提供。
- 5.成員發展方面：受訓次數、昇遷成員數、多元專長計畫、指定培育成員數。
- 6.成員士氣方面：離職率、缺勤率、申訴成員數、新觀念次數、自動服務數。

三、Vsilaner & Soniate (1980) 認為行政機關服務績效是由效率、效能、品質三大面向所構成，其測量指標如下：

- 1.效率：產出與投入之比。
- 2.效能：結果和影響。
- 3.品質：即時性、可靠性、回應性、服務層次及服務對象參與性與滿意度。

四、楊建民（民76）提出了行政機關生產力指標，可區分為效率指標及效能指標如下：

- 1.效率指標

- (1) 轉化過程時間適當性。
- (2) 預算成本適當控制。
- (3) 產出數量、品質適當性。
- (4) 資源有效利用程度。
- (5) 員工滿足感。

## 2.效能指標

- (1) 目標與需求回應性。
- (2) 產出（服務）合時性。
- (3) 服務態度。
- (4) 產出公平性分配。
- (5) 標的群體滿意度。
- (6) 負面效果的影響。

## 五、高孔廉（民77）提出行政計畫的考核因素：

- 1.計算因素：達成目標程度、計畫進度、經費預算等。
- 2.衡量因素：計畫作為、與其他機關之協調配合、與其他行政計畫之配合、計畫對未來之影響、努力程度、困難情形。

## 六、彭文賢（民78）提出績效衡量之四個象限，其衡量指標分別如下：

- 1.內在效率象限：單純之單位成本。
- 2.外在效率象限：組織之創新。
- 3.內在效能象限：組織內部員工滿意程度。
- 4.外在效能象限：外在環境的社會滿意程度。

績效指標必須同時涵蓋上列四個象限。

## 七、柯三吉（民78）認為行政生產力的衡量在技術上可以克服，應涵蓋效率、效能、標的對象滿意程度、員工滿足感。

八、王國明（民78）認為勞工行政機關生產力，可用下列指標來衡量：

- 1.進度控制之適當性。
- 2.預算控制之適當性。
- 3.員工滿意度與組織績效。
- 4.社會及標的群體滿意度。
- 5.對政府機關服務態度滿意度。
- 6.產出數量達成率。
- 7.產出品質水準。
- 8.資源有效利用率。
- 9.社會回應程度。
- 10.施政普及率。

九、蕭灌修（民83）認為政府機關組織績效之提昇，可由下列方面著手：

- 1.加強組織決策人員理性決策考量，多從施政效益減少成本投入，提昇施政及改善為民服務績效，以及儘量避免因官僚組織運作與政治鬥爭造成有所扭曲偏失之決策。
- 2.建立成本效益觀念，避免因成本失控，而造成效益受損。
- 3.加強研究發展，推動行政改革創新，以提昇績效與服務品質。
- 4.建立為民服務觀念顧及民眾需求，推動便民措施，使民眾得到真正的服務。
- 5.建立情理法的行事準則，加強施政禮貌文化，消除行政人員的冷漠或是消極的態度。
- 6.及時修定法規、精簡組織與人員，積極培養更多的菁英人員，以提昇決策品質並帶動行政革新。
- 7.於複雜多變的環境下培養危機處理能力，並分派責任演練，以備

萬一。

8.輔之以進步科技作支援，強化行政管理系統有效運作；與同僚間相互學習控制，建立優良文化。

在公務部門中，目標的多元性與模糊性，使得績效在衡量上，缺乏易於衡量效益的工具。此外，知識管理所產生的績效，也不會立竿見影的顯現在業績上。一般而言，公組織績效評估的三大基本準則是效率與效果，二者的重要性隨各個組織之業務特性及服務目標，而各有不同。

## 2.7 各構面間之相關研究

### 2.7.1 組織文化與組織承諾之關係

丁虹(民76)曾實證研究組織文化與組織承諾之關係，結果顯示不同公司之組織文化確實有顯著差異；組織文化一致性愈高，則員工之組織承諾愈高。

許志強(民79)發現企業文化之共同價值觀、共同行為模式、象徵性活動三構面與組織承諾皆呈正相關。

彭鳳明(民85)針對海峽兩岸之企業文化與組織承諾兩者關係研究，結果發現兩岸員工在企業文化與組織承諾的認知有顯著的正相關。組織企業文化一致性越高，即企業文化強度越強，員工的組織承諾越高，員工較不容易離職、缺席以及發生工作效率低落等情形。

鐘志明(民89)針對台灣地區主要集團企業(奇美、富邦、遠東、中鋼、統一、宏碁、新光、台塑)研究其企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關聯性。發現集團企業文化越傾向於創新團隊型文化和重視倫理型文化，企業員工越會有較高的留職承諾。而創新團隊、穩健回饋和重視倫理等三種不同類型的企業文化，對價值承諾及努力承諾皆會有顯著影響。

徐永昌(民89)研究發現員工對企業文化之價值觀念、規章制度因素越認同，員工對留職承諾就越高，有顯著正相關；員工對企業文化之價值觀念、象徵行動因素越認同，員工對努力承諾就越高，有顯著正相關。

張峻源(民90)以中央信託局為例研究組織文化、組織承諾與組織變革態度之關係，發現對官僚型文化越認同，則對留職承諾越高且有顯著的正相關。支持型文化對於價值努力承諾呈現正相關；官僚型文化則對價值努力承諾呈現負相關。

## 第三章 研究方法

### 3.1 研究架構

本研究根據研究動機、研究目的及文獻整理分析，提出下列研究架構，來探討自變項「知識學習、成就動機、組織文化」對中介變項「組織創新、組織承諾」，與依變項「組織行政績效」間相互影響的關係，其研究架構及相關子構面如圖 3.1：

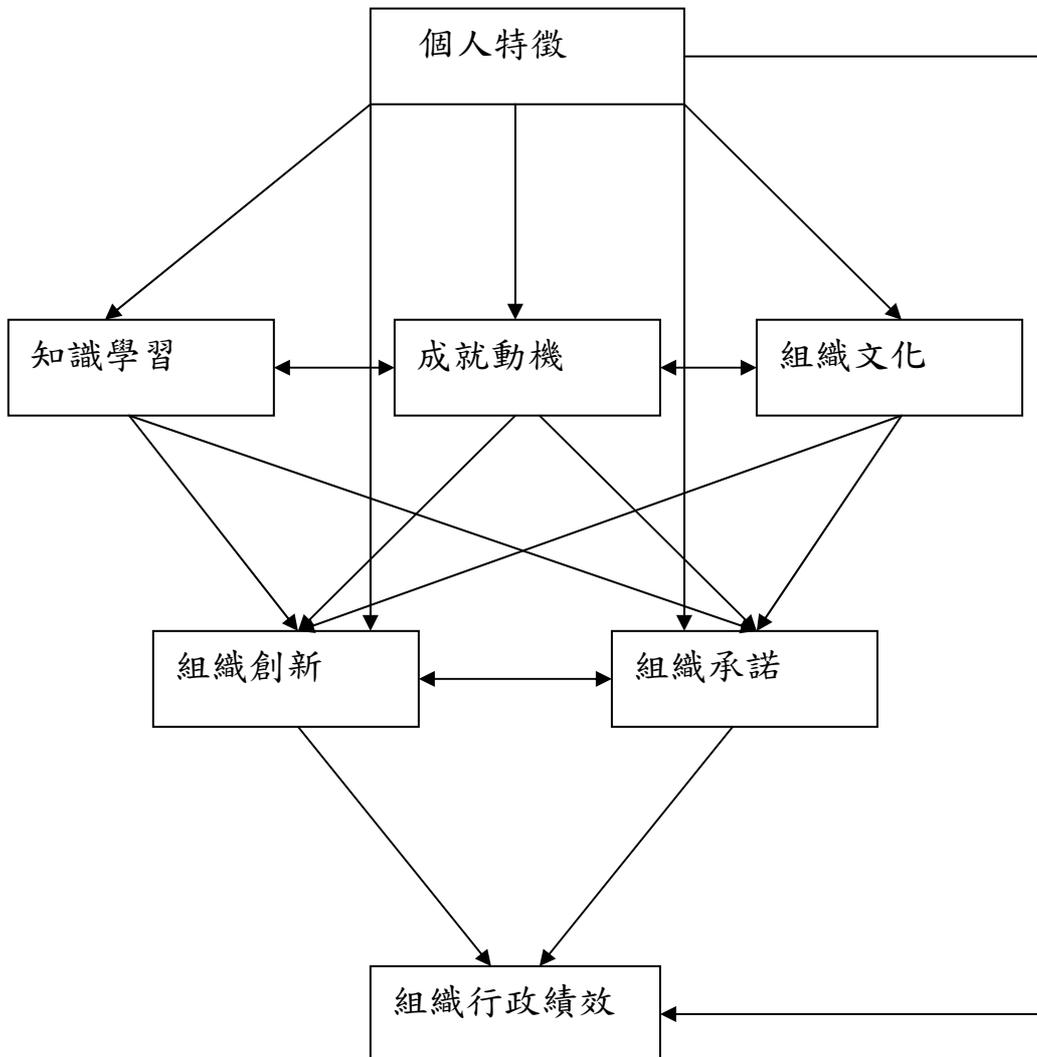


圖 3.1 研究架構

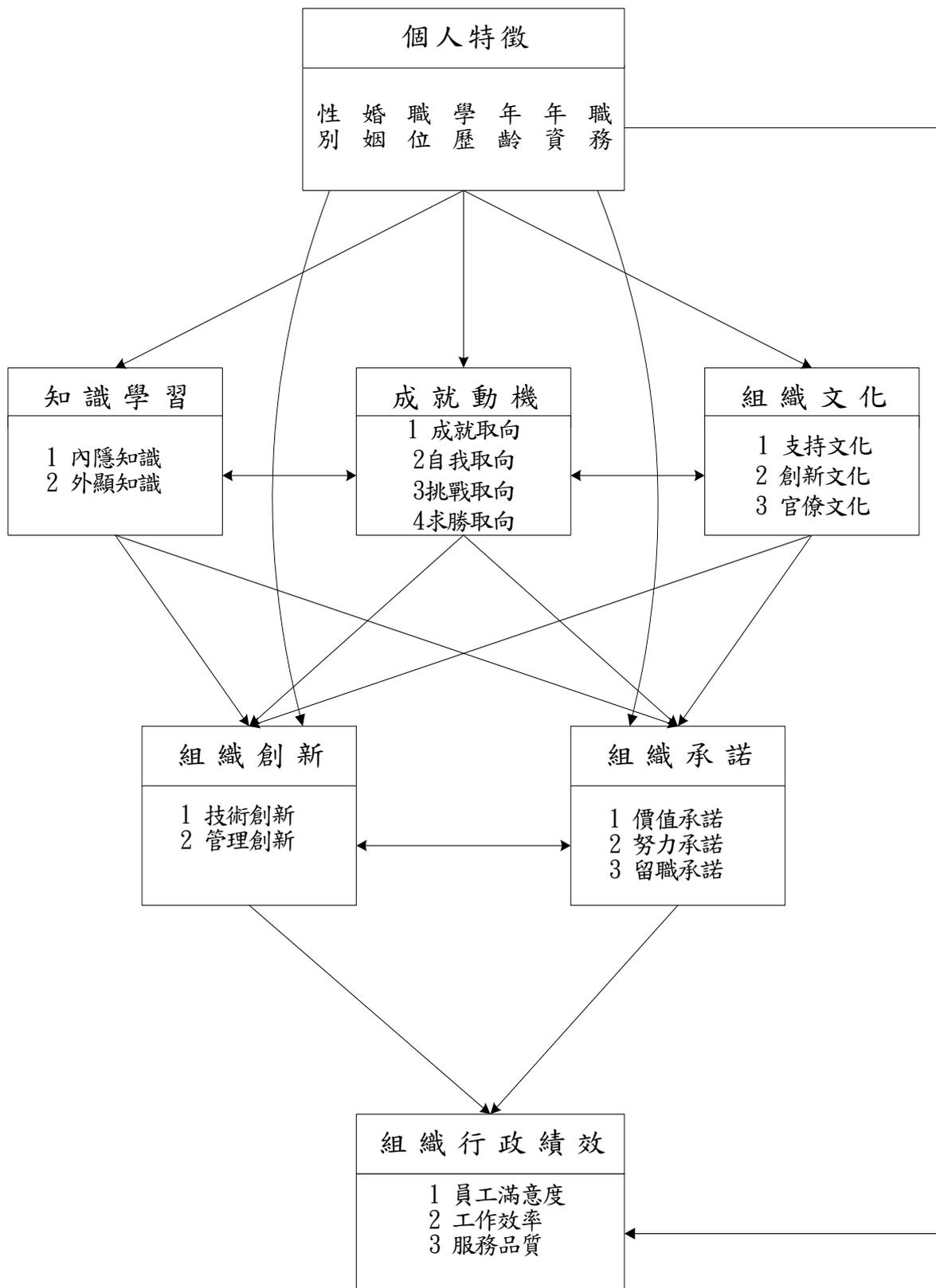


圖 3.1 研究架構及相關子構面

### 3.3 研究假設

本研究依據研究目的與研究架構提出以下的研究假設：

#### 一、個人特徵之差異性假設：

假設1-1 不同性別的戶政人員對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對組織行政績效及其子構面無顯著差異。

假設1-2 不同職務的戶政人員對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效及其子構面無顯著差異。

假設1-3 不同年齡的戶政人員對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效及其子構面無顯著差異。

假設1-4 不同服務年資的戶政人員對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效及其子構面無顯著差異。

假設1-5 不同學歷的戶政人員對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效及其子構面無顯著差異。

#### 二、構面分群之差異性假設：

假設2-1 戶政人員的成就動機之分群對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效無顯著差異。

假設2-2 戶政人員的組織承諾之分群對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效無顯著差異。

假設2-3 戶政人員的組織承諾之分群對成就取向、自我取向、挑戰取向、求勝取向無顯著差異。

假設2-4 戶政人員的組織文化之子構面「支持文化」分群對組織創新、組織承諾、組織行政績效及其子構面無顯著差異。

假設2-5 戶政人員的組織文化之子構面「創新文化」分群對組織創新、組織承諾、組織行政績效及其子構面無顯著差異。

假設2-6 政人員的組織文化之子構面「官僚文化」分群對組織創新、組織承諾、組織行政績效及其子構面無顯著差異。

### 三、相關性假設：

假設3-1 戶政人員的知識學習與成就動機無顯著相關。

假設3-2 戶政人員的知識學習與組織文化無顯著相關。

假設3-3 戶政人員的知識學習與組織創新無顯著相關。

假設3-4 戶政人員的知識學習與組織承諾無顯著相關。

假設3-5 戶政人員的成就動機與組織文化無顯著相關。

假設3-6 戶政人員的成就動機與組織創新無顯著相關。

假設3-7 戶政人員的成就動機與組織承諾無顯著相關。

假設3-8 戶政機關的組織文化與組織創新無顯著相關。

假設3-9 戶政機關的組織文化與組織承諾無顯著相關。

假設3-10 戶政機關的組織創新與組織承諾無顯著相關。

假設3-11 戶政機關的組織創新與組織行政績效無顯著相關。

假設3-12 戶政機關的組織承諾與組織行政績效無顯著相關。

### 四、複迴歸之影響性假設：

假設4-1 戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對組織行政績效無顯著影響。

假設4-2 戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對「員工滿意度」無顯著影響。

假設4-3 戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對「工作效率」無顯著影響。

假設4-4 戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對「服務品質」無顯著影響。

#### 五、層級迴歸之影響性假設：

假設5-1 戶政人員的知識學習對組織創新無顯著影響。

假設5-2 戶政人員的知識學習、成就動機對組織創新無顯著影響。

假設5-3 戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化對組織創新無顯著影響。

假設5-4 戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化、組織承諾」對組織創新無顯著影響。

假設5-5 戶政人員的知識學習對組織承諾無顯著影響。

假設5-6 戶政人員的知識學習、成就動機對組織承諾無顯著影響。

假設5-7 戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化對組織承諾無顯著影響。

假設5-8 戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化、組織創新」對組織承諾無顯著影響。

假設5-9 戶政人員的知識學習對組織行政績效無顯著影響。

假設5-10 戶政人員的知識學習、成就動機對組織行政績效無顯著影響。

假設5-11 戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化對組織行政績效無顯著影響。

假設5-12 戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化、組織創新對組織行政績效無顯著影響。

假設5-13 戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對組織行政績效無顯著影響。

### 3.4 研究變項之操作性定義與問卷設計

本研究針對嘉義縣市各鄉鎮市區二十個戶政事務所之編制內員工做

問卷調查，問卷設計採用學者編制之問卷及參考戶政機關之業務特性予以修編，訂定問項。問卷編製方式採用結構化之封閉型問卷，衡量方式分為答卷者所認知之「同意程度」採用李克特式（Likert Type）加總尺度法的五點式量表，以不記名方式，由受訪者從「完全同意」、「大部分同意」、「部分同意」、「大都不同意」、「完全不同意」等各五個選項中勾選，計分方式為正向題目係依5、4、3、2、1 分依序計分，反項題目係依1、2、3、4、5 分依序計分，並計算各向度得分與總量表得分，量表上所得的分數高低，表示受試者態度的強弱。

問卷內容共118 題，包括第一部份為「基本資料」7 題，第二部份為「知識學習」12 題，第三部份為「成就動機」23 題，第四部份為「組織文化」21 題，第五部份為「組織創新」20 題，第六部份為「組織承諾」15題，第七部份為「組織行政績效」20 題，全部題項由受測者自行選擇，分述如後：

一、戶政員工個人特徵（7 題），包括：

- 1.性別：選項為（1）男（2）女。
- 2.年齡：選項為（1）25 歲以下（2）26-35 歲（3）36-45 歲（4）46-55 歲（5）56 歲以上。
- 3.婚姻：選項為（1）已婚（2）未婚（3）其他。
- 4.職位：選項為（1）簡任（2）薦任（3）委任。
- 5.服務年資：選項為（1）未滿五年（2）6-10 年（3）11-20 年（4）21-30 年（5）31 年以上。
- 6.最高學歷：選項為（1）高中職（2）專科（3）大學（4）研究所（含以上）。
- 7.職務：選項為（1）主管（含秘書）（2）非主管。

## 二、知識學習

### (一) 量表來源

本研究編制之量表係依照Nonaka and Takeuchi (1995) 對內隱知識與外顯知識所做的定義，並參考李香穀 (民91) 「地方政府員工知識學習、工作壓力對其組織承諾、工作投入與工作行為影響之研究」及戶政機關之業務特性予以修編，訂定問項。

1. 操作型定義：本研究採李香穀 (民91) 的定義，分為內隱知識、外顯知識兩個子構面。

(1) 內隱知識：指無法用文字或語言表達主觀且有形的知識，是只可意會而不可言傳的，包括認知技能與透過經驗而衍生的技術技能。

(2) 外顯知識係指容易用語言溝通且被文字紀錄下來的知識。

2. 正反向題問項：本量表計 12 題項，全為正向題。

3. 信度係數：內隱知識 0.8372、外顯知識 0.6930。

4. 因素分析：

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，為顯著負荷量，經分析結果將其萃取二個成份因素，而這些成份因素構面分別為「內隱知識」、「外顯知識」，現將其分析結果列表如下表3.：

表3.1 知識學習因素分析表

| 構面                   | 題目內容                            | 因素負荷量  |        |
|----------------------|---------------------------------|--------|--------|
|                      |                                 | 因素一    | 因素二    |
| 內<br>隱<br>知<br>識     | 9.貴所的組織文化，需要花很多時間才能了解。          | 0.822  |        |
|                      | 7.您的工作經驗，同仁要花很多時間才能吸收。          | 0.810  |        |
|                      | 4.貴所的組織文化不易對員工說明，需要靠自己去體會。      | 0.777  |        |
|                      | 8.您如離職時，您的工作經驗會跟著帶走，不易保存給繼任者使用。 | 0.742  |        |
|                      | 12.貴所的組織文化，不易以文字的方式來進行表達。       | 0.681  |        |
|                      | 3.您的工作經驗，難以用文字的方式來表達。           | 0.609  |        |
| 外<br>顯<br>知<br>識     | 6.貴所的一般性業務，對您而言是容易理解的。          |        | 0.719  |
|                      | 11.貴所一般性文書的處理知識，是容易跟同仁說明的。      |        | 0.686  |
|                      | 2.貴所的一般性文件，只需花少部分的時間便可了解。       |        | 0.685  |
|                      | 5.您承辦的業務，大部分能以文字表達方式向同仁說明。      |        | 0.675  |
|                      | 1.貴所的文書均保存在檔案室，不會因同仁離職而遺失。      |        | 0.562  |
|                      | 10.您承辦的業務，只需花少部分的時間便可了解。        |        | 0.495  |
| 特徵值                  |                                 | 3.437  | 2.457  |
| 解釋變異量 (%)            |                                 | 28.641 | 20.475 |
| 累積解釋變異量 (%)          |                                 | 28.641 | 49.116 |
| Cronbach, s $\alpha$ |                                 | 0.8372 | 0.6930 |

### 三、戶政人員成就動機量表

#### (一) 量表來源：

本研究量表係引用徐鶯娟（民 84）參考 Helmreich 和 Spence (1978) 所設計的「工作與家庭取向量表」中之第一部分理論架構，所設計的「國小教師成就動機量表」，修編而成。

#### (二) 操作型定義：可分為四個構面。

- 1.成就取向：指戶政人員從事於他認為重要或有價值的工作，內心有力求結果和完美的心理傾向。
- 2.自我取向：指戶政人員對自己所認為重要或有價值的工作即去從事、完成，而不在意他人看法的傾向。
- 3.挑戰取向：指戶政人員不畏困難且喜歡從事挑戰性的工作傾向。

4.求勝取向：指戶政人員在從事戶政工作或人際關係中想勝過他人的傾向。

(三) 正反向題問項：本量表計23題項，除第23題為反向題外，餘全為正向題。

(四) 信度係數：0.8193

(五) 因素分析：

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取四個成份因素，而這些成份因素構面分別為「成就取向」、「自我取向」、「挑戰取向」、「求勝取向」，現將其分析結果列表如表3.：

表3.2 成就動機因素分析表

| 構面                   | 題目內容                         | 因素負荷量  |        |        |        |
|----------------------|------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                      |                              | 因素一    | 因素二    | 因素三    | 因素四    |
| 成就取向                 | 21.您會努力於戶政工作，希望自己成為優秀的戶政人員。  | 0.748  |        |        |        |
|                      | 17.您做事一定會有始有終。               | 0.726  |        |        |        |
|                      | 20.做任何事，您都會盡力把他做得盡善盡美。       | 0.722  |        |        |        |
|                      | 1.您所經辦的業務，不管它的難易程度都會把它做完。    | 0.694  |        |        |        |
|                      | 2.您希望貴機關的工作績效評比，都比其它機關好。     | 0.605  |        |        |        |
|                      | 9.雖已筋疲力竭，您仍會堅持把未做完的工作完成。     | 0.603  |        |        |        |
|                      | 7.不管別人如何批評，您都會以最好的成就表現出來。    | 0.472  |        |        |        |
| 自我取向                 | 19.您的成功、您的優越，不會怕別人嫉妒。        |        | 0.728  |        |        |
|                      | 15.您喜歡展現自己的實力，對於他人的冷嘲熱諷也不在意。 |        | 0.701  |        |        |
|                      | 3.您不在乎自己表現得太好，而引起同仁的嫉妒。      |        | 0.660  |        |        |
|                      | 6.在各項業務績效評比中，您都很想贏過他人。       |        | 0.624  |        |        |
|                      | 18.您會要求自己的專長發展，能比其他同仁好。      |        | 0.601  |        |        |
|                      | 13.在別人眼裡，您是一位努力進取追求成就的人。     |        | 0.585  |        |        |
|                      | 14.您如參加機關對外比賽，會期許獲得名次，爭取榮譽。  |        | 0.582  |        |        |
| 挑戰取向                 | 10.您深信在工作上的表現，能比別人優越是重要的。    |        | 0.418  |        |        |
|                      | 4.您喜歡從事新鮮並具有挑戰性的工作           |        |        | 0.840  |        |
|                      | 8.愈多人競爭的目標，您愈想努力去完成。         |        |        | 0.618  |        |
| 求勝取向                 | 5.您對自己所設定的目標，一定會想盡辦法去達成。     |        |        | 0.589  |        |
|                      | 11.如果可以選擇，您將會挑選簡單的工作來做。      |        |        |        | 0.780  |
|                      | 12.愈困難的任務，您愈想克服它。            |        |        |        | 0.53   |
|                      | 23.被中斷的工作，您會渴望去完成它。          |        |        |        | 0.460  |
|                      | 22.您會因某次的挫折，而灰心得不想再工作。       |        |        |        | 0.452  |
| 16.雖已連續失敗，您仍會勇往直前。   |                              |        |        | 0.447  |        |
| 特徵值                  |                              | 7.849  | 1.842  | 1.442  | 1.302  |
| 解釋變異量 (%)            |                              | 32.704 | 7.674  | 6.009  | 5.425  |
| 累積解釋變異量 (%)          |                              | 32.704 | 40.378 | 46.387 | 51.812 |
| Cronbach, s $\alpha$ |                              | 0.8417 | 0.8256 | 0.6798 | 0.7046 |

#### 四、組織文化：

##### (一) 量表來源

本研究採用Wallach (1983)對組織文化分類的定義，包括官僚型文化、創新型文化、支持型文化，並參考陳吳政（民91）「組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究」，及戶政機關之業務特性予以修編，訂定問項。

(二) 操作型定義：採用Wallach (1983)對組織文化分類的定義計分為三個子構面。

##### 1. 官僚型(bureaucratic culture)文化：

此型機關為層級式組織，有清楚的責任及授權，工作性質大多已標準化和固定化，此類型文化通常建立在控制和權力的基礎上。

##### 2. 創新型 (innovative culture) 文化：

此型機關組織所面臨的競爭環境通常較為複雜多變且較為激烈及動態性，在這種環境下，具有企業家精神或充滿野心的人較容易成功，工作也較具有創造性和風險性。

##### 3. 支持型(supportive culture)文化：

此型機關組織工作環境相當開放、和諧，具有家庭溫暖的感覺，組織中具有高度的支持、公平、鼓勵、開放與信任，相互合作精神高，是十分重視人際關係導向的工作環境。

(三) 正反向題問項：本量表計21題項全為正向題。

(四) 信度係數：0.8728

(五) 因素分析：

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於 1 的因素，以最大變

異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取三個成份因素，而這些成份因素構面分別為「支持文化」、「創新文化」、「官僚文化」，現將其分析結果如下表 3.：

表3.3 組織文化因素分析表

| 構面                      | 題目內容                    | 因素負荷量  |        |        |
|-------------------------|-------------------------|--------|--------|--------|
|                         |                         | 因素一    | 因素二    | 因素三    |
| 支持文化                    | 5.貴所員工間能夠彼此信賴。          | 0.830  |        |        |
|                         | 1.貴所員工間能夠彼此相互合作。        | 0.811  |        |        |
|                         | 2.貴所的員工富有冒險進取的精神。       | 0.787  |        |        |
|                         | 6.貴所擁有完善的規章制度。          | 0.656  |        |        |
|                         | 4.貴所各個層級劃分明確。           | 0.644  |        |        |
|                         | 17.在貴所工作能給予人安全感。        | 0.591  |        |        |
|                         | 15.貴所的工作氣氛充滿活力。         | 0.571  |        |        |
|                         | 7.貴所對待員工能夠一視同仁。         | 0.564  |        |        |
| 創新文化                    | 19.貴所的業務處理程序均相當明確。      | 0.555  |        |        |
|                         | 12.貴所經常鼓勵員工思考。          |        | 0.729  |        |
|                         | 11.貴所非常重視工作績效。          |        | 0.713  |        |
|                         | 13.貴所經常給予員工鼓舞與獎勵。       |        | 0.673  |        |
|                         | 10.貴所給予員工，相當之自主與自由。     |        | 0.654  |        |
|                         | 9.貴所非常重視人際關係。           |        | 0.652  |        |
|                         | 21.貴所積極從外界蒐集，戶政工作的相關資訊。 |        | 0.628  |        |
| 3.貴所鼓勵員工接受新觀念，及提出創新的意見。 |                         | 0.534  |        |        |
| 官僚文化                    | 18.貴所主管常使用命令語氣說話。       |        |        | 0.802  |
|                         | 8.貴所是以權力為導向。            |        |        | 0.760  |
|                         | 16.貴所的作風保守。             |        |        | 0.759  |
|                         | 14.貴所員工經常感受到工作壓力。       |        |        | 0.665  |
|                         | 2.貴所的員工富有冒險進取的精神。       |        |        | 0.452  |
| 特徵值                     |                         | 8.087  | 2.508  | 1.472  |
| 解釋變異量 (%)               |                         | 38.510 | 11.942 | 7.011  |
| 累積解釋變異量 (%)             |                         | 38.510 | 50.452 | 57.462 |
| Cronbach, s $\alpha$    |                         | 0.9097 | 0.8605 | 0.7360 |

#### 四、組織創新量表

##### (一) 量表來源

本量表採用蔡啟通(1997)所發展的量表，因其內容包含規劃、組織、用人、領導、控制與服務等領域，有較佳的衡量整體組織的思維，並參考吳至慧（民90）「企業特性、人力資本、產業環境以及組織創新之相關性研究」，及考量戶政機關之業務特性予以修編，訂定問項。

##### (二) 操作型定義：計分為二個子構面。

- 1.技術創新：指戶政機關組織在戶役政資訊設備、電腦作業…等辦公設備之操作運用與維護的創新。
- 2.管理創新：是指戶政機關組織中規劃、組織、用人、領導、控制與服務等領域之作業上的創新。

##### (三) 正反向題問項：本量表計20題項，全為正向題。

##### (四) 信度係數：0.9339

##### (五) 因素分析：

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於 1 的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取三個成份因素，而這些成份因素構面分別為「技術創新」、「管理創新」，現將分析結果列表如表 3.4

表3.4 組織創新因素分析表

| 構面                   | 題目內容                              | 因素負荷量  |        |
|----------------------|-----------------------------------|--------|--------|
|                      |                                   | 因素一    | 因素二    |
| 技術創新                 | 10.貴所能夠依據顧客的需求，改善對民眾的服務。          | 0.694  |        |
|                      | 14.貴所願意改善民眾的申訴處理方案，以有效解決民眾抱怨。     | 0.692  |        |
|                      | 11.貴所添購的新工具或新設備，對工作效率的提高非常有幫助。    | 0.677  |        |
|                      | 15.貴所經常引進，可以改善服務工作或簡化作業流程的新技術。    | 0.674  |        |
|                      | 16.貴所常開發一些，可被民眾接受的新服務工作或新作業流程。    | 0.664  |        |
|                      | 12.貴所同仁經常提出，改善服務工作或作業流程的方法。       | 0.641  |        |
|                      | 19.與其他政府機關比較，貴所有較多的服務創新。          | 0.615  |        |
|                      | 20.貴所對於組織的未來發展，經常有一些開創性的新策略構想。    | 0.612  |        |
|                      | 13.貴所年度行政績效的提升，大部分來自服務工作作業流程的改善。  | 0.576  |        |
|                      | 18.貴所會採用一些，新的服務項目或新的作業流程。         | 0.570  |        |
|                      | 2.貴所會配合環境的需求，調整各部門的職務分工。          | 0.557  |        |
|                      | 17.貴所採用新的管理制度，可有效的檢視實際績效目標的差距。    | 0.546  |        |
|                      | 9.貴所主管會採用新的管理方式，且能有效地達成激勵部屬的目的。   | 0.521  |        |
| 管理創新                 | 4.貴所採用的薪資福利制度，具有相當得獨創性。           |        | 0.816  |
|                      | 5.貴所採用的薪資福利制度，可有效結合組織成員的力量，來完成任務。 |        | 0.803  |
|                      | 6.貴所採用較獨特的績效評量方案。                 |        | 0.799  |
|                      | 7.貴所能正確公平的評估員工，對公司的貢獻度。           |        | 0.674  |
|                      | 8.貴所主管能以新的領導手段完成任務。               |        | 0.544  |
|                      | 3.貴所是依據人力需求招募人員。                  |        | 0.540  |
|                      | 1.貴所積極採用，可以改善組織績效的新政策。            |        | 0.524  |
| 特徵值                  |                                   | 8.975  | 1.602  |
| 解釋變異量 (%)            |                                   | 44.875 | 8.008  |
| 累積解釋變異量 (%)          |                                   | 44.875 | 52.882 |
| Cronbach, s $\alpha$ |                                   | 0.9110 | 0.8654 |

## 五、組織承諾量表

### (一) 量表來源

本研究之調查問卷量表係根據Mowday、Steer 及Porter(1974)對組織承諾之定義，並參考吳容輝（民91）「高階領導者更迭下員工認知及領導型態與組織承諾、士氣關聯性之研究」，並配合本研究對象修改設計而成。

### (二) 操作型定義：計分為三個子構面。

- 1.價值承諾：指戶政人員深信並接受組織目標及價值的信念。
- 2.努力承諾：指戶政人員為組織追求利益並投注高度的努力意願。
- 3.留職承諾：指戶政人員具有強烈維持組織成員身份的慾望。

### (三) 正反向題問項：本量表計 15 題項,除第 3、6、9、11、12 及 15 題為反向題外，餘為正向題。

### (四) 信度係數：0.9339

### (五) 因素分析：

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取三個成份因素構面分別為「技術創新」、「管理創新」，現將其分析結果列表如下表3.5：

表3.5 組織承諾因素分析表

| 構面                   | 題目內容                              | 因素負荷量  |        |        |
|----------------------|-----------------------------------|--------|--------|--------|
|                      |                                   | 因素一    | 因素二    | 因素三    |
| 價值承諾                 | 8.在貴所工作，能使您能充分發揮自己的能力。            | 0.782  |        |        |
|                      | 10.您很慶幸當年在尋找工作時，能選擇到貴所服務。         | 0.757  |        |        |
|                      | 14.與其他機關比較，貴所是您認為最值得待下去的一個。       | 0.715  |        |        |
|                      | 2.您常對朋友說，您服務的戶政機關是理想的工作場所。        | 0.701  |        |        |
|                      | 7.您對別人提起自己是貴所的員工時，您會感到很驕傲。        | 0.680  |        |        |
|                      | 11.您覺得繼續留在貴所，不會有什麼前途。             | 0.565  |        |        |
|                      | 13.您非常關心貴機所績效與未來發展。               | 0.468  |        |        |
|                      | 4.您非常願意留在貴所服務，並願意接受主管指派的任何工作。     | 0.460  |        |        |
|                      | 15.您決定在貴所服務，顯然是件錯誤的事。             | 0.459  |        |        |
| 努力承諾                 | 1.您願意付出努力，協助貴所的發展並獲得成功。           |        | 0.818  |        |
|                      | 5.您經常將貴所的利益，視同個人的利益，凡事全力以赴。       |        | 0.743  |        |
|                      | 3.您對貴所幾乎沒有什麼忠誠度可言。                |        | 0.703  |        |
| 留職承諾                 | 6.您覺得只要工作性質與條件類似，到其他的政府機關去做事也無所謂。 |        |        | 0.763  |
|                      | 9.只要目前的環境狀況有少許的改變，您就會離開貴所。        |        |        | 0.755  |
|                      | 12.您經常難以同意，貴所某些員工的重要政策。           |        |        | 0.693  |
| 特徵值                  |                                   | 5.913  | 1.561  | 1.305  |
| 解釋變異量 (%)            |                                   | 39.417 | 10.407 | 8.700  |
| 累積解釋變異量 (%)          |                                   | 39.417 | 49.825 | 58.525 |
| Cronbach, s $\alpha$ |                                   | 0.8711 | 0.7312 | 0.7169 |

## 六、組織行政績效(Organizational Commitment)量表

### (一) 量表來源

本研究是探討戶政機關之組織行政績效，由於戶政機關不同於公司企業，難以使用企業的財務績效來衡量，因此，本量表採用主觀衡量方式，參考馬紀維（民91）「地方政府推動學習型組織與行政績效關聯性之研究—以嘉義縣政府為例」、吳昆基（民92）「領導方式、組織文化對組織績效與公共工程重建績效影響之研究—以參與南投縣公共工程重建人員為例」等碩士論文，並參考戶政機關之業務特性予以修編而成。

(二) 操作型定義：計分為員工滿意度、行政效率、服務品質三個子構面因素。

(三) 正反向題問項：本量表計 20 題項，全為正向題。

(四) 信度係數：0.9250

(五) 因素分析：

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取三個成份因素，而這些成份因素構面分別為「員工滿意度」、「行政效率」、「服務品質」，現將其分析結果列表如下表3.6：

表3.6 組織行政績效因素分析表

| 構面                   | 題目內容                      | 因素負荷量  |        |        |
|----------------------|---------------------------|--------|--------|--------|
|                      |                           | 因素一    | 因素二    | 因素三    |
| 員工滿意度                | 18.貴所目前的工作分派令人滿意。         | 0.798  |        |        |
|                      | 15.在貴所工作中，有較多完成有意義事物的機會。  | 0.763  |        |        |
|                      | 20.貴所目前的訓練學習，成效令人滿意。      | 0.750  |        |        |
|                      | 17.貴所目前的工作環境與設施令人滿意。      | 0.741  |        |        |
|                      | 14.在貴所工作中，有較多學習新事務的機會。    | 0.734  |        |        |
|                      | 16.貴所目前的工作福利措施令人滿意。       | 0.716  |        |        |
|                      | 19.貴所同仁間的合作精神良好。          | 0.690  |        |        |
|                      | 12.貴所的各项資訊流動快速。           | 0.503  |        |        |
|                      | 9.貴所處理非例行業務，應變能力已有提升。     | 0.472  |        |        |
| 工作效率                 | 8.貴所處理例行業務效率已有提升。         |        | 0.771  |        |
|                      | 7.貴所的戶政業務處理已較有彈性。         |        | 0.752  |        |
|                      | 5.貴所行政作業流程簡化已有進步。         |        | 0.708  |        |
|                      | 6.貴所實施單一窗口制度成效良好。         |        | 0.701  |        |
|                      | 11.貴所整體組織學習的成效顯著。         |        | 0.608  |        |
|                      | 10.貴所執行戶政業務，節省成本成果顯著。     |        | 0.549  |        |
|                      | 13.貴所依規定時限，完成上級交辦案件及成果顯著。 |        | 0.443  |        |
| 服務品質                 | 3.民眾對貴所的信任感已有提升。          |        |        | 0.857  |
|                      | 4.民眾對貴所員工，處理業務的信心已有提升。    |        |        | 0.776  |
|                      | 2.貴所的員工能夠耐心，協助解決民眾問題。     |        |        | 0.760  |
|                      | 1.貴所的形象改善顯著。              |        |        | 0.588  |
| 特徵值                  |                           | 8.487  | 2.596  | 1.121  |
| 解釋變異量 (%)            |                           | 42.435 | 12.982 | 5.604  |
| 累積解釋變異量 (%)          |                           | 42.435 | 55.417 | 61.021 |
| Cronbach, s $\alpha$ |                           | 0.8935 | 0.8700 | 0.8342 |

### 3.4 研究對象

本研究以嘉義縣太保市...及嘉義市東、西區等等二十個戶政事務所之戶政人員為對象，計有主任20人、秘書10人、股長6人、課員74人、戶籍員86人、辦事員13人及書記16人等計225人。（不含非第一線之嘉義縣

市政府民政局戶政課員工員)。

本研究以普查方式親至各戶政事務所進行發放問卷，給予戶政人員自行填答，共計發出問卷225份，回收問卷198份，剔除無效問卷8份，有效問卷共計190份，其有效回收率為84.44%。

### 3.5 資料處理與分析方法

本研究根據研究目的、研究假設及資料型態，再以SPSS 作為資料分析工具，資料分析之方法如下列：

#### 1.因素分析 (Factor Analysis)

本研究首先對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾與組織行政績效等構面之量表進行因素分析。並採用主成份分析法，抽取共同因素，取出特徵值大於 1 的因素，以最大變異法進行正交轉軸，旋轉後的因素負荷量之值大於 0.4 者，是為顯著負荷量，以瞭解其因素結構，縮減變數構面。

#### 2.信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析是指測量結果是否具有 consistency 或穩定性的程度，常用的測量方法有 Cronbach's  $\alpha$  係數、折半信度、再測信度、複本信度等。本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  的信度檢定，以瞭解受測者對各問卷量表的內部一致性。

#### 3.描述性統計分析 (Descriptive Statistic Analysis)

作樣本的次數分配與百分比分析，以及各變項的平均數、標準差，以瞭解受測者在各構面之集中趨勢與知覺程度。

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

類別變項為兩群時，使用 T 檢定。三群以上（含三群）則使用單因子變異數分析。本研究統計方法主要在探討其在區間尺度變項上之差異情形，用以比較及檢定不同個人特徵（性別、年齡、學歷、服務年資、職務、職位）之員工在知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾與組織行政績效有無顯著差異性，即檢驗假設一的差異性程度。若差異達到顯著水準，再以 Scheffe 多重比較檢定，以辨認特定群組間的差異情形。

#### 5. 集群分析 (Cluster Analysis)

本研究將成就動機、組織承諾、組織文化之子構面「支持文化」、「創新文化」、「官僚文化」進行分群，分別以 K 平均數法 (K-Means Method) 各設定為兩群變數（集群一、集群二），來進行集群分析，藉以了解各分群之特性，及對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾與組織行政績效等構面之差異情形，亦即檢定虛無假設二之差異性程度。

#### 6. 相關分析 (Correlation Analysis)

相關分析是用來測量二個變項間的關係強度，本研究以 Pearson 積差相關分析，來衡量知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾與組織行政績效間是否存在顯著之相關，來檢驗假設三的相關程度。

#### 7. 迴歸分析 (Regression Analysis)

為了解本研究自變項與依變項間之關係，利用迴歸分析來檢定知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對組織行政績效是否存在顯著影響關係，以檢驗假設四變項間之影響關係。

## 8.層級迴歸（Hierarchical Regression Analysis）

層級迴歸主要適用於同時探討各自變數「知識學習」、「成就動機」、「組織文化」與中介變項數「組織創新」、「組織承諾」之整體性對依變數「組織行政績效」的影響情形。

## 第四章 研究結果與實證分析

本章根據第三章研究假設，及回收之有效樣本，經以 SPSS 統計軟體進行統計分析，來驗證本研究之假設是否成立，並針對各項統計分析結果，結合實務經驗加以解釋與討論。以下將分別針對樣本特性與敘述性統計、個人變項及各構面分群之差異分析、各構面之相關分析、迴歸分析等各節進行分析討論之。

### 4.1 問卷信度分析

本研究問卷（有效樣本190份）的信度分析結果詳如表4.1：

在成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效及其子構面之 Cronbach's  $\alpha$  皆高於 0.7，屬於高信度量表。

在「知識學習」之 Cronbach's  $\alpha$  為 0.6866，略低於 0.7，其子構面「內隱知識」之 Cronbach's  $\alpha$  為 0.8372，為高信度、「外顯知識」之 Cronbach's  $\alpha$  為 0.6930，略低於 0.7，仍為可接受之信度係數。

表4.1 問卷信度分析摘要

| 項目     | Cronbach' s $\alpha$ | 構面    | 所包含之題項                               | Cronbach' s $\alpha$ |
|--------|----------------------|-------|--------------------------------------|----------------------|
| 學習知識   | 0.6866               | 內隱知識  | 3.4.7.8.9.12                         | 0.8372               |
|        |                      | 外顯知識  | 1.2.5.6.10.11                        | 0.6930               |
| 成就動機   | 0.8193               | 成就取向  | 1.2.7.9.17.20.21                     | 0.8417               |
|        |                      | 自我取向  | 3.6.10.13.14.15.18.19                | 0.8256               |
|        |                      | 挑戰取向  | 4.5.8                                | 0.6798               |
|        |                      | 求勝取向  | 11.12.16.22.23                       | 0.7046               |
| 文化組織   | 0.8728               | 支持文化  | 1.2.4.5.6.7.15.17.19                 | 0.9097               |
|        |                      | 創新文化  | 3.9.10.11.12.13.21                   | 0.8605               |
|        |                      | 官僚文化  | 2.8.14.16.18                         | 0.7360               |
| 創新組織   | 0.9339               | 技術創新  | 2.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19.20 | 0.9110               |
|        |                      | 管理創新  | 1.3.4.5.6.7.8                        | 0.8654               |
| 承諾組織   | 0.8881               | 留職承諾  | 2.4.7.8.10.11.13.14.15               | 0.8711               |
|        |                      | 努力承諾  | 1.3.5                                | 0.7312               |
|        |                      | 價值承諾  | 6.9.12                               | 0.7169               |
| 政績組織執行 | 0.9250               | 員工滿意度 | 9.12.14.15.16.17.18.19.20.           | 0.8935               |
|        |                      | 工作效率  | 5.6.7.8.10.11.13                     | 0.8700               |
|        |                      | 服務品質  | 1.2.3.4                              | 0.8342               |

## 4.2 有效樣本特性分析

本研究有效樣本個人特徵分析，分述如下表 4.2：

- 1.性別：女性人數大於男性人數，女性佔 61.6% ，男性佔 38.4% 。
- 2.年齡：以 36-45 歲為最多佔 44.2% ，最低組為 25 歲以下佔 2.6% 。
- 3.婚姻：以已婚者所佔比例為最多，未婚者次之。
- 4.職位：以委任者所佔比例為最多，薦任者次之。
- 5.服務年資：以 11-20 年為最多，所佔比例為 43.7%，其次為 6-10 佔 25.8%，而 31 年以上人數最少佔 5.3%。
- 6.最高學歷：以專科所佔比率為最高佔 47.9%，其次為高中職佔

31.6%，而大學以下與研究所以上分別為 17.9%、2.6%。

7.職務：非管理人員與主管人員所佔比例分別為 87.4%及 12.6%。

表4.2 戶政人員個人特徵基本特性分析

| 個人特徵 | 類別       | 人數  | 有效百分比 | 平均值  | 標準差  |
|------|----------|-----|-------|------|------|
| 性別   | 男        | 73  | 38.4  |      |      |
|      | 女        | 117 | 61.6  |      |      |
|      |          |     |       | 1.62 | .49  |
| 年齡   | 25歲以下    | 5   | 2.6   |      |      |
|      | 26-35歲   | 48  | 25.3  |      |      |
|      | 36-45歲   | 84  | 44.2  |      |      |
|      | 46-55歲   | 42  | 22.1  |      |      |
|      | 56歲以上    | 11  | 5.8   |      |      |
|      |          |     |       |      | 3.03 |
| 婚姻   | 已婚       | 146 | 76.8  |      |      |
|      | 未婚       | 38  | 20.0  |      |      |
|      | 其他       | 6   | 3.2   |      |      |
|      |          |     |       |      | 1.26 |
| 職位   | 簡任       | 1   | .5    |      |      |
|      | 薦任       | 81  | 42.6  |      |      |
|      | 委任       | 108 | 56.8  |      |      |
|      |          |     |       |      | 2.57 |
| 服務年資 | 5年(含以下)  | 19  | 10.0  |      |      |
|      | 6-10年    | 49  | 25.8  |      |      |
|      | 11-20年   | 83  | 43.7  |      |      |
|      | 21-30年   | 29  | 15.3  |      |      |
|      | 31年以上    | 10  | 5.3   |      |      |
|      |          |     |       |      | 2.80 |
| 最高學歷 | 高中職      | 60  | 31.6  |      |      |
|      | 專科       | 91  | 47.9  |      |      |
|      | 大學       | 34  | 17.9  |      |      |
|      | 研究所(含以上) | 5   | 2.6   |      |      |
|      |          |     |       |      | 2.92 |
| 職務   | 主管(含秘書)  | 24  | 12.6  |      |      |
|      | 非主管      | 166 | 87.4  |      |      |
|      |          |     |       |      | 1.87 |

### 4.3 交叉分析

本研究針對戶政人員個人特徵包括：性別、服務年資、最高學歷、職務進行交叉分析，以了解嘉義縣市各戶政事務所戶政人員不同特徵之分布情形。

#### 一、 職務、學歷之交叉分析

由表 4.3 所呈現之資料得知：

1. 主管（含秘書）之學歷所佔人數：最多為大學 10 人、其次為專科 9 人、研究所 3 人、最少為高中 2 人。
2. 非主管之學歷所佔人數：最多為專科 82 人、其次為高中 58 人、大學 24 人、最少為研究所 2 人。

表4.3 職務、學歷交叉分析

| 個人特徵 |         | 學 歷 |    |    |          | 總 和 |
|------|---------|-----|----|----|----------|-----|
|      |         | 高中  | 專科 | 大學 | 研究所（含以上） |     |
| 職 務  | 主管（含秘書） | 2   | 9  | 10 | 3        | 24  |
|      | 非主管     | 58  | 82 | 24 | 2        | 166 |
| 總和   |         | 91  | 91 | 34 | 5        | 190 |

#### 二、 性別、服務年資之交叉分析

由表 4.4 所呈現之資料得知：

1. 女性之服務年資所佔人數：最多為 11-20 年 48 人、其次為 6-10 年 32 人、21-30 年 18 人、5 年（含以下）16 人、最少為 31 年以上 3 人。
2. 男性之服務年資所佔人數：最多為 11-20 年 35 人、其次為 6-10 年 17 人、21-30 年 11 人、31 年以上 7 人、最少為 5 年（含以下）

3 人。

表4.4 性別、服務年資交叉分析

| 個人特徵 |   | 服務年資    |       |        |        |       | 總和  |
|------|---|---------|-------|--------|--------|-------|-----|
|      |   | 5年(含以下) | 6-10年 | 11-20年 | 21-30年 | 31年以上 |     |
| 性別   | 女 | 16      | 32    | 48     | 18     | 3     | 117 |
|      | 男 | 3       | 17    | 35     | 11     | 7     | 73  |
| 總和   |   | 19      | 49    | 83     | 29     | 10    | 190 |

### 三、性別、學歷之交叉分析

由表 4.5 所呈現之資料得知：

1. 女性之學歷所佔人數：最多為專科 58 人、其次為高中 38 人、大學 19 人、最少為研究所 2 人。
2. 男性之學歷所佔人數：最多為專科 33 人、其次為高中 22 人、大學 15 人、最少為研究所 3 人。

表4.5 性別、學歷交叉分析

| 個人特徵 |   | 學 歷 |    |    |          | 總和  |
|------|---|-----|----|----|----------|-----|
|      |   | 高中  | 專科 | 大學 | 研究所(含以上) |     |
| 性別   | 女 | 38  | 58 | 19 | 2        | 117 |
|      | 男 | 22  | 33 | 15 | 3        | 73  |
| 總和   |   | 60  | 91 | 34 | 5        | 190 |

### 四、學歷、服務年資之交叉分析

由表 4.6 所呈現之資料得知：

1. 高中之服務年資所佔人數：最多為 11-20 年 23 人、其次為 21-30 年 16 人、6-10 年 12 人、31 年以上 5 人、最少為 5 年(含以下) 4 人。
2. 專科之服務年資所佔人數：最多為 11-20 年 42 人、其次為 6-10

年 27 人、5 年（含以下）13 人、21-30 年 6 人、最少為 31 年以上 3 人。

3.大學之服務年資所佔人數：最多為 11-20 年 15 人最多、其次為 6-10 年 10 人、21-30 年 5 人、最少為 31 年以上、5 年（含以下）2 人。

4.研究所之服務年資所佔人數：最多為 11-20 年 3 人、其次為 21-30 年 2 人。

表4.6 學歷、服務年資交叉分析

| 個人特徵 |          | 服務年資     |        |         |         |        | 總和  |
|------|----------|----------|--------|---------|---------|--------|-----|
|      |          | 5 年（含以下） | 6-10 年 | 11-20 年 | 21-30 年 | 31 年以上 |     |
| 學歷   | 高中       | 4        | 12     | 23      | 16      | 5      | 60  |
|      | 專科       | 13       | 27     | 42      | 6       | 3      | 91  |
|      | 大學       | 2        | 10     | 15      | 5       | 2      | 34  |
|      | 研究所（含以上） | 0        | 0      | 3       | 2       | 0      | 5   |
| 總和   |          | 19       | 49     | 83      | 29      | 10     | 190 |

#### 4.4 描述性統計分析

本研究針對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效等六個研究變項及其子構面進行描述性分析，以了解嘉義縣市政府戶政人員對各變項的感受之分布情形。

##### 一、知識學習之描述性分析

由表 4.7 所呈現之資料得知，戶政人員在「知識學習」的總平均值為 3.4531，其子構面「內隱知識」平均數為 3.0246、「外顯知識」為 3.49，顯示戶政人員有較佳的知識學習成效。

表4.7 知識學習之描述性分析

| 構面   | 個數  | 最小值  | 最大值  | 平均數    | 標準差   |
|------|-----|------|------|--------|-------|
| 內隱知識 | 190 | 1.00 | 4.83 | 3.0246 | .7201 |
| 外顯知識 | 190 | 2.33 | 5.00 | 3.8816 | .4531 |
| 知識學習 | 190 | 2.42 | 4.67 | 3.4531 | .4053 |

## 二、成就動機之描述性分析

由表 4.8 所呈現之資料得知，戶政人員在「成就動機」的總平均值為 3.8789，其四個子構面平均數均高於中間質，「成就取向」平均數為 4.1053、「自我取向」為 3.6658、「挑戰取向」為 3.8982、「求勝取向」為 3.8463，顯示戶政人員有高度的自我成就與挑戰求勝取向。

表4.8 成就動機之描述性分析

| 構面   | 個數  | 最小值  | 最大值  | 平均數    | 標準差   |
|------|-----|------|------|--------|-------|
| 成就取向 | 190 | 2.71 | 5.00 | 4.1053 | .4514 |
| 自我取向 | 190 | 2.00 | 5.00 | 3.6658 | .5231 |
| 挑戰取向 | 190 | 1.67 | 5.00 | 3.8982 | .5456 |
| 求勝取向 | 190 | 2.60 | 5.00 | 3.8463 | .4330 |
| 成就動機 | 190 | 2.73 | 5.00 | 3.8789 | .3896 |

## 三、組織文化之描述性分析

由表4.9得知，戶政人員在組織文化的總平均值為3.6060，其三個子構面平均數均高於中間質，支持文化平均數為3.8760、創新文化為3.9135、官僚文化為3.0284，顯示戶政人員主動學習、積極任事的態度，及同仁彼此間、或與主動溝通合作的風氣是被認同的。

表4.9 組織文化之描述性分析

| 構面   | 個數  | 最小值  | 最大值  | 平均數    | 標準差   |
|------|-----|------|------|--------|-------|
| 支持文化 | 190 | 2.11 | 5.00 | 3.8760 | .5643 |
| 創新文化 | 190 | 2.14 | 5.00 | 3.9135 | .4902 |
| 官僚文化 | 190 | 1.80 | 5.00 | 3.0284 | .6598 |
| 組織文化 | 190 | 2.35 | 5.00 | 3.6060 | .3948 |

#### 四、組織創新之描述性分析

由表4. 10所呈現之資料得知，戶政機關在「組織創新」的總平均值為3.6748，其子構面「技術創新」平均數為3.8413、「管理創新」為3.5083，顯示戶政機關在技術與管理的創新成效卓著。

表4. 10 組織創新之描述性分析

| 構面   | 個數  | 最小值  | 最大值  | 平均數    | 標準差   |
|------|-----|------|------|--------|-------|
| 技術創新 | 190 | 2.62 | 5.00 | 3.8413 | 4.589 |
| 管理創新 | 190 | 2.00 | 5.00 | 3.5083 | 5.376 |
| 組織創新 | 190 | 2.46 | 5.00 | 3.6748 | 4.638 |

#### 五、組織承諾之描述性分析

由表4. 11所呈現之資料得知，戶政人員在「組織承諾」的總平均值為3.8904，其三個子構面平均數均高於中間質，「價值承諾」平均數為3.8520、「努力承諾」為4.1035、「留職承諾」為3.7158，顯示戶政人員對戶政事務所有高度的忠誠與認同，以身為戶政人為榮，並願意付出努力，達成組織的績效目標。

表4. 11 組織承諾之描述性分析

| 構面   | 個數  | 最小值  | 最大值  | 平均數    | 標準差   |
|------|-----|------|------|--------|-------|
| 價值承諾 | 190 | 2.78 | 5.00 | 3.8520 | .4679 |
| 努力承諾 | 190 | 3.00 | 5.00 | 4.1035 | .4853 |
| 留職承諾 | 190 | 3.00 | 5.00 | 3.7158 | .4956 |
| 組織承諾 | 190 | 3.00 | 5.00 | 3.8904 | .3904 |

#### 六、組織行政績效之描述性分析

由表4. 12所呈現之資料得知，戶政人員在「組織行政績效」的總平均值為4.0115，其三個子構面平均數均高於中間質，「員工滿意度」平均數為3.8339、「工作效率」為4.0671、「服務品質」為4.1434，顯示戶政事務所的各项制度與措施是令戶政人員滿意的，而戶政事

務所組織的工作效率與服務品質，在戶政人員的努下力有相當好的表現。

表4.12 組織行政績效之描述性分析

| 構面    | 個數  | 最小值  | 最大值  | 平均數    | 標準差   |
|-------|-----|------|------|--------|-------|
| 員工滿意度 | 190 | 2.44 | 5.00 | 3.8339 | .4830 |
| 工作效率  | 190 | 3.00 | 5.00 | 4.0671 | .4122 |
| 服政務品質 | 190 | 3.00 | 5.00 | 4.1434 | .4374 |
| 組織行績效 | 190 | 2.99 | 5.00 | 4.0115 | .3744 |

#### 4.5 T 檢定與單因子變異數分析

本節將針對戶政人員的個人特徵分別以獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析等統計分析方法，進行探討知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效等各變項及其子構面之差異性是否顯著，亦即驗證虛無假設一，茲將檢定結果詳述於后：

##### 4.5.1 T 檢定

一、不同性別的戶政人員對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效等變項及其子構面之差異分析：如表4.13所示，不同性別的戶政人員對各變項及其子構面均無顯著差異。

表4.13 不同性別對各變項及其子構面之差異分析

| 構面         | 平均數      |           | T 值    | P 值  | 備註 |
|------------|----------|-----------|--------|------|----|
|            | 男 (n=73) | 女 (n=117) |        |      |    |
| 知識學習       | 3.5217   | 3.4103    | 1.855  | .065 |    |
| 內隱知識       | 3.1096   | 2.9715    | 1.291  | .199 |    |
| 外顯知識       | 3.9338   | 3.8490    | 1.256  | .211 |    |
| 成就動機       | 3.9388   | 3.8415    | 1.684  | .094 |    |
| 成就取向       | 4.1820   | 4.0574    | 1.863  | .064 |    |
| 自我取向       | 3.7551   | 3.6100    | 1.872  | .063 |    |
| 挑戰取向       | 3.9635   | 3.8575    | 1.273  | .205 |    |
| 求勝取向       | 3.8548   | 3.8410    | .211   | .833 |    |
| 組織文化       | 3.6196   | 3.5975    | .374   | .709 |    |
| 支持文化       | 3.9178   | 3.8500    | .805   | .422 |    |
| 創新文化       | 3.9902   | 3.8657    | 1.712  | .089 |    |
| 官僚文化       | 2.9507   | 3.0769    | -1.285 | .200 |    |
| 組織創新       | 3.7379   | 3.6354    | 1.597  | .139 |    |
| 技術創新       | 3.9083   | 3.7995    | 1.201  | .112 |    |
| 管理創新       | 3.5675   | 3.4713    | 1.487  | .231 |    |
| 組織承諾       | 3.9219   | 3.8706    | .876   | .088 |    |
| 價值承諾       | 3.9254   | 3.8063    | 1.716  | .093 |    |
| 努力承諾       | 4.1050   | 4.1026    | .034   | .672 |    |
| 留職承諾       | 3.7352   | 3.7037    | .425   | .382 |    |
| 組織行政<br>績效 | 4.0326   | 3.9983    | .612   | .541 |    |
| 員工滿意度      | 3.8447   | 3.8272    | .244   | .808 |    |
| 工作效率       | 4.0920   | 4.0354    | .920   | .359 |    |
| 服務品質       | 4.1610   | 4.1325    | .436   | .664 |    |

註： \*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

## 二、不同工作職務的戶政人員對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效等變項及其子構面之差異分析

如

表 4.14 所示。

1. 知識學習之子構面「內隱知識」，非主管較主管（含秘書）同意度高（平均數非主管為3.97、主管（含秘書）為3.73），已達顯著差異，P 值為0.014\*。分析其原因可能是因戶政事務所非主管對組織之文化較難以吸收、瞭解與表達，及其工作經驗亦有難以保存與表達的感受。而主管（含秘書）一般而言其行政經歷與自我發展較佳，對組織之文化之吸收、瞭解與表達，及其工作經驗之保存與表達等，有較佳的表現。
2. 組織文化之子構面「支持文化」、「創新文化」，主管（含秘書）較非主管同意度均較高；而「官僚文化」非主管較主管（含秘書）同意度高。「支持文化」P 值為 0.044\*、「創新文化」P 值為 0.012\*、「官僚文化」.022\*，均已達顯著差異。分析其原因可能是因主管（含秘書）與非主管雙方因層級上的不同，有著認知上的落差之故。
3. 組織承諾之子構面「努力承諾」，主管（含秘書）較非主管同意度高（平均數主管（含秘書）為 4.2778、非主管為 4.0783），已達顯著差異，P 值為 0.047\*。分析其原因可能是主管（含秘書）因居於領導地位，享有較高待遇與權利，其職責負擔相對比非主管為重，故願在工作上有較多的之努力與較佳的表現。

表4.14 主管（含秘書）與非主管對各變項及其子構面之差異分析

| 構面    | 平均數           |            | T 值    | P 值   | 備註       |
|-------|---------------|------------|--------|-------|----------|
|       | 主管（含秘書）（n=24） | 非主管（n=166） |        |       |          |
| 知識學習  | 3.3993        | 3.4608     | -.694  | .488  |          |
| 內隱知識  | 2.6875        | 3.0733     | -2.487 | .014* | 主管 < 非主管 |
| 外顯知識  | 4.1111        | 3.8484     | 2.766  | .101  |          |
| 成就動機  | 3.9949        | 3.8621     | 1.567  | .119  |          |
| 成就取向  | 4.2560        | 4.0835     | 1.827  | .077  |          |
| 自我取向  | 3.8125        | 3.6446     | 1.475  | .173  |          |
| 挑戰取向  | 4.0278        | 3.8795     | 1.246  | .214  |          |
| 求勝取向  | 3.8833        | 3.8410     | .444   | .660  |          |
| 組織文化  | 3.6610        | 3.5980     | .730   | .467  |          |
| 支持文化  | 4.0926        | 3.8447     | 2.028  | .044* | 主管 > 非主管 |
| 創新文化  | 4.1488        | 3.8795     | 2.552  | .012* | 主管 > 非主管 |
| 官僚文化  | 2.7417        | 3.0699     | -2.340 | .022* | 主管 < 非主管 |
| 組織創新  | 3.8503        | 3.6494     | 1.956  | .060  |          |
| 技術創新  | 4.0160        | 3.8160     | 2.012  | .146  |          |
| 管理創新  | 3.6845        | 3.4828     | 1.643  | .111  |          |
| 組織承諾  | 4.0154        | 3.8724     | 1.686  | .093  |          |
| 價值承諾  | 3.9907        | 3.8320     | 1.441  | .160  |          |
| 努力承諾  | 4.2778        | 4.0783     | 2.063  | .047* | 主管 > 非主管 |
| 留職承諾  | 3.7778        | 3.7068     | .655   | .514  |          |
| 組織行政效 | 4.1190        | 3.9959     | 1.511  | .133  |          |
| 員工滿意度 | 3.9583        | 3.8159     | 1.225  | .231  |          |
| 工作效率  | 4.1488        | 4.0439     | 1.167  | .245  |          |
| 服務品質  | 4.2500        | 4.1280     | 1.279  | .202  |          |

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 單因子變異數分析

一、不同年齡的戶政人員對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效等變項及其子構面之差異分析：如表4.15所示，不同年齡的戶政人員對各變項及其子構面均無顯著差異。

表4.15 不同年齡的戶政人員對各變項及其子構面之差異分析表

| 構面         | 平均數    |        |        |        |        | F 值   | P 值  | scheffe |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|------|---------|
|            | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      |       |      |         |
|            | 25歲以下  | 26-35歲 | 36-45歲 | 46-55歲 | 56歲以上  |       |      |         |
| 知識學習       | 3.3500 | 3.4444 | 3.4415 | 3.4583 | 3.6061 | 1.250 | .982 |         |
| 內隱知識       | 3.0000 | 3.0451 | 3.0298 | 2.9722 | 3.1061 | .4925 | .742 |         |
| 外顯知識       | 3.7000 | 3.8438 | 3.8532 | 3.9444 | 4.1061 | .101  | .291 |         |
| 成就動機       | 3.8107 | 3.8701 | 3.8588 | 3.8804 | 4.0965 | .958  | .432 |         |
| 成就取向       | 3.9143 | 4.0476 | 4.1139 | 4.0918 | 4.4286 | 1.882 | .115 |         |
| 自我取向       | 3.4750 | 3.6745 | 3.6235 | 3.7470 | 3.7273 | .593  | .668 |         |
| 挑戰取向       | 4.1333 | 3.8958 | 3.8810 | 3.8492 | 4.1212 | .794  | .530 |         |
| 求勝取向       | 3.7200 | 3.8625 | 3.8167 | 3.8333 | 4.1091 | 1.251 | .291 |         |
| 組織文化       | 3.6044 | 3.5864 | 3.6347 | 3.5738 | 3.5961 | .208  | .934 |         |
| 支持文化       | 3.7333 | 3.8032 | 3.9087 | 3.9127 | 3.8687 | .390  | .816 |         |
| 創新文化       | 3.8000 | 3.8185 | 3.9524 | 3.9184 | 4.0649 | .912  | .458 |         |
| 官僚文化       | 3.2800 | 3.1375 | 3.0429 | 2.8905 | 2.8545 | 1.174 | .324 |         |
| 組織創新       | 3.7868 | 3.5465 | 3.7015 | 3.7136 | 3.8312 | 1.461 | .216 |         |
| 技術創新       | 3.8308 | 3.6971 | 3.8690 | 3.8864 | 4.0909 | 2.234 | .067 |         |
| 管理創新       | 3.7429 | 3.3958 | 3.5340 | 3.5408 | 3.5714 | .885  | .474 |         |
| 組織承諾       | 3.7778 | 3.8573 | 3.8713 | 3.9064 | 4.1717 | 1.713 | .149 |         |
| 價值承諾       | 3.7333 | 3.8148 | 3.8638 | 3.8545 | 3.9697 | .339  | .851 |         |
| 努力承諾       | 4.0000 | 4.0069 | 4.1032 | 4.1349 | 4.4545 | 2.060 | .088 |         |
| 留職承諾       | 3.6000 | 3.7500 | 3.6468 | 3.7302 | 4.0909 | 2.168 | .074 |         |
| 組織行政<br>績效 | 4.0161 | 3.9590 | 4.0450 | 3.9796 | 4.1039 | .643  | .632 |         |
| 員工滿意<br>度  | 3.9556 | 3.7870 | 3.8664 | 3.8360 | 3.7237 | .416  | .797 |         |
| 工作效率       | 3.9429 | 4.0119 | 4.0901 | 4.0136 | 4.2208 | .942  | .451 |         |
| 服務品質       | 4.1500 | 4.0781 | 4.1786 | 4.0893 | 4.3636 | 1.269 | .284 |         |

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

著差異

二、不同服務年資的戶政人員對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效等變項及其子構面之差異分析：如表4.16

1. 不同服務年資的戶政人員對知識學習構面達顯著差異，再利用 Scheffe 多重比較，發現第一組 5 年（含以下）低於第二組 6-10 年及第三組 11-20 年，顯示 5 年（含以下）服務年資的戶政人員，其知識學習成效較低。推測其原因，可能是因為 5 年（含以下）服務年資的戶政人員其工作較為生疏及缺乏歷練，致影響其學習成效。
2. 不同服務年資的戶政人員對知識學習之子構面「內隱知識」達顯著差異，再利用 Scheffe 多重比較，發現第一組 5 年（含以下）低於第二組 6-10 年，顯示 5 年（含以下）服務年資的戶政人員，其「內隱知識」成效較低。推測其原因，可能是因為 5 年（含以下）服務年資的戶政人員其工作狀況經驗與認知較少之故。

表4.16 不同服務年資的戶政人員對各變項及其子構面之差異分析表

| 構面         | 平均數     |        |        |        |        | F 值   | P 值    | scheffe    |
|------------|---------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|------------|
|            | 1       | 2      | 3      | 4      | 5      |       |        |            |
|            | 5年(含以下) | 6-10年  | 11-20年 | 21-30年 | 31年以上  |       |        |            |
| 知識學習       | 3.1228  | 3.4660 | 3.4950 | 3.4770 | 3.6000 | 3.978 | .004** | 2>1<br>3>1 |
| 內隱知識       | 2.5351  | 3.1413 | 3.0502 | 3.0690 | 3.0167 | 2.692 | .032*  | 2>1        |
| 外顯知識       | 3.7105  | 3.7857 | 3.9389 | 3.8851 | 4.1833 | 2.777 | .028*  |            |
| 成就動機       | 3.8132  | 3.7903 | 3.9219 | 3.8623 | 4.1263 | 2.089 | .084   |            |
| 成就取向       | 4.0000  | 4.0292 | 4.1618 | 4.0591 | 4.3429 | 1.727 | .146   |            |
| 自我取向       | 3.4211  | 3.5893 | 3.7033 | 3.7457 | 3.9625 | 2.455 | .047*  |            |
| 挑戰取向       | .0526   | 3.7959 | 3.9116 | 3.8621 | 4.1000 | 1.203 | .311   |            |
| 求勝取向       | 3.7789  | 3.7419 | 3.9108 | 3.7861 | 4.1000 | 2.279 | .062   |            |
| 組織文化       | 3.5607  | 3.5812 | 3.6445 | 3.5623 | 3.6208 | .396  | .812   |            |
| 支持文化       | 3.9181  | 3.7917 | 3.8822 | 3.9234 | 4.0111 | .479  | .751   |            |
| 創新文化       | 3.9323  | 3.8192 | 3.9742 | 3.8670 | 3.9714 | .876  | .480   |            |
| 官僚文化       | 2.8316  | 3.1306 | 3.0771 | 2.8966 | 2.8800 | 1.252 | .290   |            |
| 組織創新       | 3.7432  | 3.5721 | 3.7091 | 3.6722 | 3.7703 | .922  | .452   |            |
| 技術創新       | 3.8623  | 3.7331 | 3.8916 | 3.8223 | 3.9692 | 1.150 | .335   |            |
| 管理創新       | 3.6214  | 3.4111 | 3.5267 | 3.5222 | 3.5714 | .680  | .607   |            |
| 組織承諾       | 3.8246  | 3.7929 | 3.9456 | 3.8608 | 4.1222 | 2.299 | .061   |            |
| 價值承諾       | 3.7193  | 3.7664 | 3.9210 | 3.8238 | 4.0333 | 1.668 | .159   |            |
| 努力承諾       | 4.1404  | 3.9456 | 4.1647 | 4.1149 | 4.2667 | 1.981 | .099   |            |
| 留職承諾       | 3.1140  | 3.6667 | 3.7510 | 3.6437 | 4.0667 | 1.865 | .118   |            |
| 組織行政<br>績效 | 3.9917  | 4.0111 | 4.0331 | 3.9353 | 4.0930 | .496  | .739   |            |
| 員工滿意<br>度  | 3.9357  | 3.8322 | 3.8126 | 3.7701 | 4.0111 | .710  | .586   |            |
| 工作效率       | 4.0526  | 4.0379 | 4.0878 | 3.9754 | 4.1429 | .530  | .714   |            |
| 服務品質       | 3.9868  | 4.1633 | 4.1989 | 4.0603 | 4.1250 | 1.239 | .296   |            |

註：\*表P<0.05顯著差異 \*\*表P<0.01非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001極顯著差異

三、不同學歷的戶政人員對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效等變項及其子構面之差異分析：如表17

- 1.不同學歷的戶政人員對知識學習之子構面「外顯知識」達顯著差異，再利用 Scheffe 多重比較，各組間並未發現顯著差異。
2. 不同學歷的戶政人員對組織行政績效之子構面「服務品質」達顯著差異，再利用 Scheffe 多重比較，各組間並未發現顯著差異。

表4. 17 不同學歷的戶政人員對各變項及其子構面之差異分析

| 構面         | 平均數    |        |        |        | F 值   | P 值   | scheffe |
|------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|---------|
|            | 1      | 2      | 3      | 4      |       |       |         |
|            | 高中     | 專科     | 大學     | 研究所    |       |       |         |
| 知識學習       | 3.4458 | 3.4689 | 3.4436 | 3.3167 | .244  | .865  |         |
| 內隱知識       | 2.9333 | 3.1502 | 2.8775 | 2.8333 | 1.860 | .138  |         |
| 外顯知識       | 3.9583 | 3.7875 | 4.0098 | 3.8000 | 2.929 | .035* |         |
| 成就動機       | 3.8658 | 3.8458 | 4.0111 | 3.7407 | 1.778 | .153  |         |
| 成就取向       | 4.1405 | 4.0659 | 4.2017 | 3.7429 | 1.974 | .119  |         |
| 自我取向       | 3.6438 | 3.6387 | 3.7721 | 3.7000 | .588  | .624  |         |
| 挑戰取向       | 3.8222 | 3.8828 | 4.0882 | 3.8000 | 1.867 | .137  |         |
| 求勝取向       | 3.8567 | 3.7956 | 3.9824 | 3.7200 | 1.707 | .167  |         |
| 組織文化       | 3.6228 | 3.6222 | 3.5602 | 3.6607 | .234  | .872  |         |
| 支持文化       | 3.9370 | 3.8449 | 3.8595 | 3.8222 | .347  | .791  |         |
| 創新文化       | 3.9381 | 3.8854 | 3.9328 | 4.0000 | .217  | .885  |         |
| 官僚文化       | 2.9333 | 3.1363 | 3.8882 | 3.1600 | 1.827 | .144  |         |
| 組織創新       | 3.7204 | 3.6131 | 3.7506 | 3.7341 | 1.062 | .367  |         |
| 技術創新       | 3.9051 | 3.7599 | 3.9299 | 3.9538 | 1.889 | .133  |         |
| 管理創新       | 3.5357 | 3.4662 | 3.5714 | 3.5143 | .390  | .760  |         |
| 組織承諾       | 3.9574 | 3.8437 | 3.9303 | 3.6667 | 1.708 | .167  |         |
| 價值承諾       | 3.9500 | 3.8022 | 3.8399 | 3.6667 | 1.488 | .219  |         |
| 努力承諾       | 4.1944 | 4.0403 | 4.1373 | 3.9333 | 1.502 | .216  |         |
| 留職承諾       | 3.7278 | 3.6886 | 3.8137 | 3.4000 | 1.226 | .302  |         |
| 組織行政<br>績效 | 4.0320 | 3.9864 | 4.0698 | 3.8251 | .883  | .451  |         |
| 員工滿意<br>度  | 3.9074 | 3.8242 | 3.7484 | 3.7111 | .939  | .424  |         |
| 工作效率       | 4.0429 | 4.0471 | 3.1303 | 3.9143 | .595  | .619  |         |
| 服務品質       | 4.1458 | 4.0879 | 4.3309 | 3.8500 | 3.451 | .018* |         |

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

茲為進一步瞭解戶政人員的不同特徵對各變項及其子構面之差異強度系數，特彙整如表4.18：

表4.18 戶政人員的不同特徵對各變項及其子構面之差異情形彙整表

| 構面         | 性別  | 職務      | 年齡     | 服務年資    | 學歷     |
|------------|-----|---------|--------|---------|--------|
|            | 男   | 主管(含秘書) | 25歲以下  | 5年(含以下) | 高中     |
| 女          | 非主管 | 26-35歲  | 6-10年  | 專科      |        |
|            |     | 46-55歲  | 11-20年 | 大學      |        |
|            |     | 56歲以上   | 21-30年 | 研究所     |        |
|            |     |         | 31年以上  |         |        |
| 知識學習       |     |         |        | 0.004** |        |
| 內隱知識       |     | 0.014*  |        | 0.032*  |        |
| 外顯知識       |     |         |        | 0.028*  | 0.035* |
| 成就動機       |     |         |        |         |        |
| 成就取向       |     |         |        |         |        |
| 自我取向       |     |         |        | 0.047*  |        |
| 挑戰取向       |     |         |        |         |        |
| 求勝取向       |     |         |        |         |        |
| 組織文化       |     |         |        |         |        |
| 支持文化       |     | 0.044*  |        |         |        |
| 創新文化       |     | 0.012*  |        |         |        |
| 官僚文化       |     | 0.022*  |        |         |        |
| 組織創新       |     |         |        |         |        |
| 技術創新       |     |         |        |         |        |
| 管理創新       |     |         |        |         |        |
| 組織承諾       |     |         |        |         |        |
| 價值承諾       |     |         |        |         |        |
| 努力承諾       |     | 0.047*  |        |         |        |
| 留職承諾       |     |         |        |         |        |
| 組織行政<br>績效 |     |         |        |         |        |
| 員工滿意度      |     |         |        |         |        |
| 工作效率       |     |         |        |         |        |
| 服務品質       |     |         |        |         | 0.018* |

## 4.6 集群分析

本研究為進一步瞭解「知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾」與「組織行政績效」間之差異情形，因此運用集群分析將「成就動機」、「組織承諾」兩變項以 spss 統計軟體中之 K 平均數法進行分群，並對各構面進行獨立樣本 T 檢定，以驗證本研究之虛無假設之二。

一、成就動機分群對知識學習、組織文化、成就動機、組織創新、組織承諾、組織行政績效等變項之差異性分析

以集群分析的方式，將成就動機分群為：集群一104人、集群二86人，並命名為「低成就動機」與「高成就動機」兩群變數。再將兩集群分別對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效進行獨立樣本T 檢定，其差異性分析情形如表4.19所示：

在知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效之構面，第二群均大於第一群，且均達極顯著差異，顯示戶政人員中之高成就動機者比低成就動機者，具有較佳的知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效之表現。

表4.19 成就動機分群對各變項之差異性分析

| 構面         | 平均數                       |                          | P值      | T值      | 備註      |
|------------|---------------------------|--------------------------|---------|---------|---------|
|            | 集群一<br>(低成就動機)<br>(n=104) | 集群二<br>(高成就動機)<br>(n=86) |         |         |         |
| 知識學習       | 3.3317                    | 3.5998                   | .000*** | -4.653  | 第二群>第一群 |
| 成就動機       | 3.5999                    | 4.2163                   | .000*** | -17.643 | 第二群>第一群 |
| 組織文化       | 3.5129                    | 3.7186                   | .000*** | -3.692  | 第二群>第一群 |
| 組織創新       | 3.5328                    | 3.8465                   | .000*** | -4.916  | 第二群>第一群 |
| 組織承諾       | 3.7464                    | 4.0646                   | .000*** | -6.105  | 第二群>第一群 |
| 組織行政<br>績效 | 3.9112                    | 4.1328                   | .000*** | -4.240  | 第二群>第一群 |

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

## 二、組織承諾分群對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效等變項之差異性分析

以集群分析的方式，將組織承諾分群為：集群一132人、集群二58人，並命名為「低組織承諾」與「高組織承諾」兩群變數。再將兩集群分別對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效進行獨立樣本T 檢定，其差異性分析情形如表4.20所示：

在知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效之構面，第二群均大於第一群，其中除知識學習、成就動機達顯著差異外，餘均達極顯著差異，顯示戶政人員中之高組織承諾者比低組織承諾者，具有較佳的知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效之表現。

表4.20 組織承諾分群對各變項之差異性分析

| 構面         | 平均數                       |                          | P值      | T值      | 備註      |
|------------|---------------------------|--------------------------|---------|---------|---------|
|            | 集群一<br>(低組織承諾)<br>(n=104) | 集群二<br>(高組織承諾)<br>(n=86) |         |         |         |
| 知識學習       | 3.4028                    | 3.5675                   | .010*   | -2.260  | 第二群>第一群 |
| 成就動機       | 3.7604                    | 4.1485                   | .027*   | -7.103  | 第二群>第一群 |
| 組織文化       | 3.5291                    | 3.7809                   | .000*** | -4.225  | 第二群>第一群 |
| 組織創新       | 3.5461                    | 3.9677                   | .000*** | -6.340  | 第二群>第一群 |
| 組織承諾       | 3.6970                    | 4.3308                   | .000*** | -15.532 | 第二群>第一群 |
| 組織行政<br>績效 | 3.8839                    | 4.3018                   | .000*** | -8.246  | 第二群>第一群 |

\*表 P<0.05 顯著差異 \*\*表 P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表 P<0.001 極顯著差異

## 三、組織承諾分群對成就動機之子構面「成就取向」、「自我取向」、「挑戰取向」、「求勝取向」之差異性分析

以集群分析的方式，將組織承諾分群為：集群一132人、集群二58人，並命名為「低組織承諾」與「高組織承諾」兩群變數。再將兩集群分別對成就動機之子構面「成就取向」、「自我取向」、「挑戰取向」、「求勝取向」之差異性分析

勝取向」進行獨立樣本T 檢定，其差異性分析情形如表4.21所示：

在「成就取向」、「自我取向」、「挑戰取向」、「求勝取向」之各構面，第二群均大於第一群，其中除「挑戰取向」達非常顯著差異外，餘均達極顯著差異，顯示戶政人員中之高組織承諾者比低組織承諾者，具有較佳的「成就取向」、「自我取向」、「挑戰取向」、「求勝取向」之表現。

表4.21 組織承諾分群對成就動機之各子構面差異性分析

| 構面   | 平均數                       |                          | P值      | T值     | 備註      |
|------|---------------------------|--------------------------|---------|--------|---------|
|      | 集群一<br>(低組織承諾)<br>(n=104) | 集群二<br>(高組織承諾)<br>(n=86) |         |        |         |
| 成就取向 | 3.9643                    | 4.4261                   | .000*** | -7.349 | 第二群>第一群 |
| 自我取向 | 3.5502                    | 3.9289                   | .000*** | -4.863 | 第二群>第一群 |
| 挑戰取向 | 3.8106                    | 4.0977                   | .003**  | -3.066 | 第二群>第一群 |
| 求勝取向 | 3.7167                    | 4.1414                   | .000*** | -6.965 | 第二群>第一群 |

\*表 P<0.05 顯著差異 \*\*表 P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表 P<0.001 極顯著差異

#### 四、組織文化之子構面「支持文化」分群對組織創新、組織承諾、組織行政績效及各子構面差異性分析

以集群分析的方式，將組織文化之子構面「支持文化」分群為：集群一132人、集群二58人，並命名為「高支持文化」與「低支持文化」兩群變數。再將兩集群分別對組織創新、組織承諾、組織行政績效及各子構面進行獨立樣本T 檢定，其差異性分析情形如表4.22所示：

在組織創新、組織承諾、組織行政績效及各子構面，第一群均大於第二群，其中除組織承諾之子構面「努力承諾」達非常顯著差異及「留職承諾」呈無顯著差異外，餘均達極顯著差異，顯示戶政人員中之高組織承諾者比低支持文化者，具有較佳的「技術創新」、「管理創新」、「組織創新」、「價值承諾」、「努力承諾」、「組織承諾」、「員工滿意度」、「工作效率」、「服務品質」、「組織行政績效」之表現。

表4.22 組織文化之子構面「支持文化」分群對組織創新、組織承諾、組織行政績效及各子構面差異性分析

| 構面     | 平均數                       |                          | P值      | T值     | 備註        |
|--------|---------------------------|--------------------------|---------|--------|-----------|
|        | 集群一<br>(高支持文化)<br>(n=139) | 集群二<br>(低支持文化)<br>(n=51) |         |        |           |
| 技術創新   | 3.9386                    | 3.5762                   | .000*** | 4.541  | 第一群 > 第二群 |
| 管理創新   | 3.6351                    | 3.1625                   | .000*** | 5.818  | 第一群 > 第一群 |
| 組織創新   | 3.869                     | 3.3693                   | .000*** | 5.983  | 第一群 > 第二群 |
| 價值承諾   | 3.9896                    | 3.4771                   | .000*** | 7.673  | 第一群 > 第二群 |
| 努力承諾   | 4.1679                    | 3.9281                   | .002**  | 3.086  | 第一群 > 第二群 |
| 留職承諾   | 3.7458                    | 3.6340                   | .169    | 1.381  |           |
| 組織承諾   | 3.9678                    | 3.6797                   | .000*** | 4.758  | 第一群 > 第二群 |
| 員工滿意度  | 3.9656                    | 3.4749                   | .000*** | 6.6055 | 第一群 > 第二群 |
| 工作效率   | 4.1326                    | 3.8515                   | .000*** | 4/358  | 第一群 > 第二群 |
| 服務品質   | 4.2374                    | 3.8873                   | .000*** | 5.219  | 第一群 > 第二群 |
| 組織行政績效 | 4.1119                    | 3.7379                   | .000*** | 6.790  | 第一群 > 第二群 |

\*表 P<0.05 顯著差異 \*\*表 P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表 P<0.001 極顯著差異

#### 五、組織文化之子構面「創新文化」分群對組織創新、組織承諾、組織行政績效及各子構面差異性分析

以集群分析的方式，將組織文化之子構面「創新文化」分群為：集群一145人、集群二45人，並命名為「高創新文化」與「低創新文化」兩群變數。再將兩集群分別對組織創新、組織承諾、組織行政績效及各子構面進行獨立樣本T 檢定，其差異性分析情形如

表4.23所示：

在組織創新、組織承諾、組織行政績效及各子構面，第一群均大於第二群，其中除組織承諾之子構面「留職承諾」達非常顯著差異外，餘均達極顯著差異，顯示戶政人員中之高創新文化者比低創新文化者，具有較佳的「組織創新」、「組織承諾」、「組織行政績效」之表現。

表4.23 組織文化之子構面「創新文化」分群對組織創新、組織承諾、組織行政績效及各子構面差異性分析

| 構面     | 平均數                       |                          | P值      | T值    | 備註        |
|--------|---------------------------|--------------------------|---------|-------|-----------|
|        | 集群一<br>(高創新文化)<br>(n=145) | 集群二<br>(低創新文化)<br>(n=45) |         |       |           |
| 技術創新   | 3.9660                    | 3.4393                   | .000*** | 7.692 | 第一群 > 第二群 |
| 管理創新   | 3.6345                    | 3.1016                   | .000*** | 6.392 | 第一群 > 第一群 |
| 組織創新   | 3.8003                    | 3.2705                   | .000*** | 7.643 | 第一群 > 第二群 |
| 價值承諾   | 3.9870                    | 3.4173                   | .000*** | 8.324 | 第一群 > 第二群 |
| 努力承諾   | 4.1977                    | 3.8000                   | .000*** | 5.111 | 第一群 > 第二群 |
| 留職承諾   | 3.7816                    | 3.5037                   | .001**  | 3.375 | 第一群 > 第二群 |
| 組織承諾   | 3.9888                    | 3.5737                   | .000*** | 6.972 | 第一群 > 第二群 |
| 員工滿意度  | 3.9410                    | 3.4889                   | .000*** | 5.966 | 第一群 > 第二群 |
| 工作效率   | 4.1468                    | 3.7683                   | .000*** | 5.833 | 第一群 > 第二群 |
| 服務品質   | 4.2448                    | 3.8167                   | .000*** | 6.296 | 第一群 > 第二群 |
| 組織行政績效 | 4.1109                    | 3.6913                   | .000*** | 7.457 | 第一群 > 第二群 |

\*表 P<0.05 顯著差異 \*\*表 P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表 P<0.001 極顯著差異

#### 六、組織文化之子構面「官僚文化」分群對組織創新、組織承諾、組織行政績效及各子構面差異性分析

以集群分析的方式，將組織文化之子構面「官僚文化」分群為：集群一60人、集群二130人，並命名為「低官僚文化」與「高官僚文化」兩群變數。再將兩集群分別對組織創新、組織承諾、組織行政績效及各子構面進行獨立樣本T 檢定，其差異性分析情形如表4.24所示：

在組織創新、組織承諾、組織行政績效及各子構面中，除於組織承諾之子構面「努力承諾」為第二群均大於第一群外，餘均為第一群均大於第二群，又其中除組織創新之子構面「管理創新」與組織行政績效達顯著差異、組織承諾之子構面「留職承諾」與組織行政績效子構面「員工滿意度」達非常顯著差異外，餘均未達顯著差異，顯示戶政人員中之低

官僚文化者比高官僚文化者，具有較佳的「管理創新」、「留職承諾」、「員工滿意度」、「組織行政績效」之表現。

表4.24 組織文化之子構面「官僚文化」分群對組織創新、組織承諾、組織行政績效及各子構面差異性分析

| 構面     | 平均數                      |                           | P值     | T值     | 備註        |
|--------|--------------------------|---------------------------|--------|--------|-----------|
|        | 集群一<br>(低官僚文化)<br>(n=60) | 集群二<br>(高官僚文化)<br>(n=130) |        |        |           |
| 技術創新   | 3.8692                   | 3.8284                    | .570   | .569   |           |
| 管理創新   | 3.6381                   | 3.4484                    | .046*  | 2.022  | 第一群 > 第二群 |
| 組織創新   | 3.7537                   | 3.3684                    | .111   | 1.599  |           |
| 價值承諾   | 3.9278                   | 3.8171                    | .130   | 1.521  |           |
| 努力承諾   | 4.0333                   | 4.1359                    | .176   | -1.445 |           |
| 留職承諾   | 3.9111                   | 3.6256                    | .001** | 3.821  | 第一群 > 第二群 |
| 組織承諾   | 3.9574                   | 3.8795                    | .108   | 1.613  |           |
| 員工滿意度  | 4.0000                   | 3.7573                    | .001** | 3.439  | 第一群 > 第二群 |
| 工作效率   | 4.1071                   | 4.0341                    | .257   | 1.137  |           |
| 服務品質   | 4.1667                   | 4.1327                    | .620   | .497   |           |
| 組織行政績效 | 4.0913                   | 3.9747                    | .046*  | 2.011  | 第一群 > 第二群 |

\*表 P<0.05 顯著差異 \*\*表 P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表 P<0.001 極顯著差異

## 4.7 相關分析

本節主要在探討知識學習、成就動機、組織文化等自變項與中介變項組織創新、組織承諾之間，及中介變項組織創新、組織承諾與依變項組織行政績效之間，是否具有顯著相關性？茲彙整如表 4.24～表 4.28：

### 一、成就動機、組織文化與知識學習及各子構面間之相關分析

- 1.成就動機及子構面「成就取向」、「自我取向」、「挑戰取向」、「求勝取向」與知識學習及其子構面「外顯知識」間均呈現正向極顯著相關水準（P 值：0.000\*\*\*），顯示戶政人員之成就動機

及子構面「成就取向」、「自我取向」、「挑戰取向」、「求勝取向」的認同程度愈高，則對知識學習及其子構面「外顯知識」也亦愈認同。

另外成就動機及子構面「成就取向」、「自我取向」、「挑戰取向」、「求勝取向」與知識學習之子構面「內隱知識」間，呈現正向未達到顯著相關水準。

2.組織文化與知識學習及其子構面「內隱知識」、「外顯知識」間，除「內隱知識」呈現正向非常顯著相關水準（P值：0.007\*\*）外，餘均達到正向極顯著相關水準（P值：0.000\*\*\*），顯示戶政人員之「組織文化」的認同程度愈高，則對知識學習及其子構面「內隱知識」、「外顯知識」也亦愈認同。

「支持文化」與知識學習呈現正向未達到顯著相關水準。與其子構面「外顯知識」呈現正向顯著相關水準（P值：0.000\*\*\*），亦即戶政人員之「支持文化」的認同程度愈高，則與「外顯知識」也亦愈認同。另外「支持文化」與「內隱知識」，呈現負向達到顯著相關水準，顯示戶政人員之「支持文化」的認同程度愈高，則對「內隱知識」也亦認同愈低。

「創新文化」與知識學習呈現正向顯著相關水準。與其子構面「外顯知識」呈現正相關，且達到極顯著相關水準（P值：0.000\*\*\*），顯示戶政人員之「創新文化」的認同程度愈高，則對「外顯知識」也亦愈認同。另外「創新文化」對「內隱知識」，呈現負向未達到顯著相關水準。

「官僚文化」與知識學習呈現正向極顯著相關水準（P值：0.000\*\*\*）。與其子構面「內隱知識」呈現正相關，且達到極顯著相關

水準 (P值: 0.000<sup>\*\*\*</sup>)，顯示戶政人員之「官僚文化」的認同程度愈高，則對「官僚文化」、「內隱知識」也亦愈認同。另外「官僚文化」對「外顯知識」，呈現負向未達到顯著相關水準。

表4.25 成就動機、組織文化與知識學習及子構面間相關分析

| 自變項及子構面 | 知識學習          |                      | 知識學習之子構面      |                      |               |                      |
|---------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|
|         | Pearson<br>相關 | P 值                  | 內隱知識          |                      | 外顯知識          |                      |
|         |               |                      | Pearson<br>相關 | P 值                  | Pearson<br>相關 | P 值                  |
| 成就動機    | 0.399         | 0.000 <sup>***</sup> | 0.048         | 0.508                | 0.673         | 0.000 <sup>***</sup> |
| 成就取向    | 0.299         | 0.000 <sup>***</sup> | 0.021         | 0.773                | 0.501         | 0.000 <sup>***</sup> |
| 自我取向    | 0.395         | 0.000 <sup>***</sup> | 0.099         | 0.173                | 0.549         | 0.000 <sup>***</sup> |
| 挑戰取向    | 0.260         | 0.000 <sup>***</sup> | 0.001         | 0.987                | 0.463         | 0.000 <sup>***</sup> |
| 求勝取向    | 0.319         | 0.000 <sup>***</sup> | 0.031         | 0.673                | 0.522         | 0.000 <sup>***</sup> |
| 組織文化    | 0.396         | 0.000 <sup>***</sup> | 0.194         | 0.007 <sup>**</sup>  | 0.401         | 0.000 <sup>***</sup> |
| 支持文化    | 0.131         | 0.071                | -0.171        | 0.018 <sup>*</sup>   | 0.507         | 0.000 <sup>***</sup> |
| 創新文化    | 0.175         | 0.015 <sup>*</sup>   | -0.106        | 0.145                | 0.482         | 0.000 <sup>***</sup> |
| 官僚文化    | 0.469         | 0.000 <sup>***</sup> | 0.573         | 0.000 <sup>***</sup> | -0.072        | 0.321                |

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

## 二、成就動機與組織文化及各子構面間之相關分析

成就動機與組織文化及其子構面「支持文化」、「創新文化」均呈現正向極顯著相關水準 (P值: 0.000<sup>\*\*\*</sup>)，顯示戶政人員之成就動機的認同程度愈高，則對組織文化及其子構面「支持文化」、「創新文化」也亦愈認同。另成就動機與組織文化之子構面「官僚文化」呈現正向未達到顯著相關水準。

成就取向與組織文化及子構面「支持文化」、「創新文化」均呈現正向極顯著相關水準 (P值: 0.000<sup>\*\*\*</sup>)，顯示戶政人員之「成就取向」的認同程度愈高，則對組織文化及其子構面「支持文化」、「創新文化」也亦愈認同。另「成就取向」與組織文化之子構面「官僚文化」呈現負向未達到顯著相關水準。

「自我取向」與組織文化呈現正向未達到顯著相關水準。與其子構面「支持文化」呈現正相關，且達到顯著相關水準；與其子構面「創新文化」呈現正向極顯著相關水準（P值：0.000\*\*\*）；與其子構面「官僚文化」呈現正向顯著相關水準。顯示戶政人員之「自我取向」的認同程度愈高，則對「支持文化」、「創新文化」、「官僚文化」也亦愈認同。

「挑戰取向」與組織文化及其子構面「支持文化」、「創新文化」均呈現正向極顯著相關水準（P值：0.000\*\*\*）。顯示戶政人員之「創新文化」的認同程度愈高，則對組織文化及其子構面「支持文化」、「創新文化」也亦愈認同。另外「挑戰取向」與「官僚文化」，呈現負向未達到顯著相關水準。

「求勝取向」與組織文化及其子構面「支持文化」、「創新文化」均呈現正向極顯著相關水準（P值：0.000\*\*\*）。顯示戶政人員之「求勝取向」的認同程度愈高，則對組織文化及其子構面「支持文化」、「創新文化」也亦愈認同。另外與其子構面「官僚文化」呈現正向未達到顯著相關水準。

表4.26 成就動機與組織文化及子構面間相關分析

| 中介變項及子構面<br>自變項及子構面 | 組織文化          |          | 組織文化之子構面      |          |               |          |               |        |
|---------------------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|--------|
|                     |               |          | 支持文化          |          | 創新文化          |          | 官僚文化          |        |
|                     | Pearson<br>相關 | P 值      | Pearson<br>相關 | P 值      | Pearson<br>相關 | P 值      | Pearson<br>相關 | P 值    |
| 成就動機                | 0.252         | 0.000*** | 0.376         | 0.000*** | 0.465         | 0.000*** | 0.003         | 0.966  |
| 成就取向                | 0.477         | 0.000*** | 0.310         | 0.000*** | 0.473         | 0.000*** | -0.136        | 0.060  |
| 自我取向                | 0.140         | 0.053    | 0.152         | 0.037*   | 0.416         | 0.000*** | 0.146         | 0.044* |
| 挑戰取向                | 0.328         | 0.000*** | 0.273         | 0.000*** | 0.225         | 0.000*** | -0.045        | 0.539  |
| 求勝取向                | 0.373         | 0.000*** | 0.376         | 0.000*** | 0.432         | 0.000*** | 0.033         | 0.650  |

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

### 三、知識學習、成就動機、組織文化、組織承諾與組織創新及各子構面間之相關分析

- 1.知識學習及子構面「外顯知識」與組織創新及其子構面「技術創新」、「管理創新」均呈現正向極顯著相關水準(P值:0.000\*\*\*),顯示戶政人員之知識學習及子構面「外顯知識」的認同程度愈高,則對組織創新及其子構面「技術創新」「管理創新」也亦愈認同。
- 2.成就動機及子構面「成就取向」、「自我取向」、「挑戰取向」、「求勝取向」與組織創新及其子構面「技術創新」、「管理創新」均呈現正向極顯著相關水準(P值:0.000\*\*\*),顯示戶政人員之成就動機及子構面「成就取向」、「自我取向」、「挑戰取向」、「求勝取向」的認同程度愈高,則對組織創新及其子構面「技術創新」、「管理創新」也亦愈認同。
- 3.組織文化及子構面「支持文化」、「創新文化」與組織創新及其子構面「技術創新」、「管理創新」均呈現正向極顯著相關水準(P值:0.000\*\*\*),顯示戶政人員之組織文化及子構面「支持文化」、「創新文化」的認同程度愈高,則對組織創新及其子構面「技術創新」「管理創新」也亦愈認同。

另外組織文化之子構面「官僚文化」與組織創新及其子構面「管理創新」,呈現正向未達到顯著相關水準。又與組織創新之子構面「技術創新」,呈現負向未達到顯著相關水準。
- 4.組織承諾及子構面「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」與組織創新及其子構面「技術創新」、「管理創新」均呈現正向極顯著相關水準(P值:0.000\*\*\*),顯示戶政人員之組織承諾及子

構面「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」的認同程度愈高，則對組織創新及其子構面「技術創新」、「管理創新」也亦愈認同。

表4.27 知識學習、成就動機、組織文化、組織承諾與組織創新及各子構面間相關分析

| 中介變及子構面<br>自變項及子構面 | 組織創新          |          | 組織創新之子構面      |          |               |          |
|--------------------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|
|                    | Pearson<br>相關 | P 值      | 技術創新          |          | 管理創新          |          |
|                    |               |          | Pearson<br>相關 | P 值      | Pearson<br>相關 | P 值      |
| 知識學習               | 0.267         | 0.000*** | 0.236         | 0.001**  | 0.259         | 0.000*** |
| 內隱知識               | -0.028        | 0.700    | -0.051        | 0.488    | -0.005        | 0.945    |
| 外顯知識               | 0.522         | 0.000*** | 0.503         | 0.000*** | 0.472         | 0.000*** |
| 成就動機               | 0.492         | 0.000*** | 0.465         | 0.000*** | 0.453         | 0.000*** |
| 成就取向               | 0.399         | 0.000*** | 0.458         | 0.000*** | 0.289         | 0.000*** |
| 自我取向               | 0.430         | 0.000*** | 0.374         | 0.000*** | 0.420         | 0.000*** |
| 挑戰取向               | 0.322         | 0.000*** | 0.264         | 0.000*** | 0.331         | 0.000*** |
| 求勝取向               | 0.430         | 0.000*** | 0.408         | 0.000*** | 0.394         | 0.000*** |
| 組織文化               | 0.607         | 0.000*** | 0.511         | 0.000*** | 0.610         | 0.000*** |
| 支持文化               | 0.580         | 0.000*** | 0.512         | 0.000*** | 0.564         | 0.000*** |
| 創新文化               | 0.717         | 0.000*** | 0.666         | 0.000*** | 0.668         | 0.000*** |
| 官僚文化               | 0.060         | 0.412    | -0.015        | 0.836    | 0.116         | 0.110    |
| 組織承諾               | 0.620         | 0.000*** | 0.659         | 0.000*** | 0.508         | 0.000*** |
| 價值承諾               | 0.639         | 0.000*** | 0.624         | 0.000*** | 0.570         | 0.000*** |
| 努力承諾               | 0.457         | 0.000*** | 0.547         | 0.000*** | 0.323         | 0.000*** |
| 留職承諾               | 0.415         | 0.000*** | 0.433         | 0.000*** | 0.346         | 0.000*** |

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

#### 四、知識學習、成就動機、組織文化與組織承諾及各子構面間之相關分析

1. 知識學習及子構面「外顯知識」與組織承諾及其子構面「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」均呈現正向極顯著相關水準（ $P$ 值： $0.000^{***}$ ），顯示戶政人員之知識學習及子構面「外顯知

識」的認同程度愈高，則對組織承諾及其子構面「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」也亦愈認同。

另外知識學習之子構面「內隱知識」與組織承諾及其子構面「價值承諾」，呈現正向未達到顯著相關水準；與組織承諾之子構面「努力承諾」呈現負向顯著相關水準；與組織承諾之子構面「留職承諾」呈現正向顯著相關水準。

- 2.成就動機及子構面「成就取向」、「自我取向」、「求勝取向」與組織承諾及其子構面「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」均呈現正向極顯著相關水準（P值：0.000\*\*\*），顯示戶政人員之成就動機及子構面「成就取向」、「自我取向」、「挑戰取向」、「求勝取向」的認同程度愈高，則對組織承諾及其子構面「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」也愈認同。

另外成就動機之子構面「挑戰取向」與組織承諾及其子構面「努力承諾」，呈現正向極顯著相關水準（P值：0.000\*\*\*）；與組織承諾之子構面「價值承諾」呈現正向顯著相關水準；又與組織承諾之子構面「留職承諾」呈現正向未達顯著相關水準。

- 3.組織文化及子構面「創新文化」與組織承諾及其子構面「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」均呈現正向極顯著相關水準（P值：0.000\*\*\*），顯示戶政人員之組織文化及子構面「支持文化」、「創新文化」的認同程度愈高，則對組織承諾及其子構面「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」也亦愈認同。

另外組織文化之子構面「支持文化」與組織承諾及其子構面「價值承諾」、「努力承諾」，呈現正向極顯著相關水準（P值：0.000\*\*\*）。又與組織承諾及其子構面「留職承諾」，呈現正向未

達到顯著相關水準。

另外組織文化之子構面「官僚文化」與組織承諾及其子構面「價值承諾」，呈現正向未達到顯著相關水準；與其子構面「努力承諾」，呈現負向顯著相關水準；與其子構面「留職承諾」，呈現正向非常顯著相關水準。

表4.28 知識學習、成就動機、組織文化與組織承諾及子構面間相關分析

| 中介變項<br>及子構面<br>自變項<br>及子構面 | 組織承諾          |          | 組織承諾之子構面      |          |               |          |               |          |
|-----------------------------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|
|                             |               |          | 價值承諾          |          | 努力承諾          |          | 留職承諾          |          |
|                             | Pearson<br>相關 | P 值      |
| 知識學習                        | 0.294         | 0.000*** | 0.312         | 0.000*** | 0.103         | 0.159*** | 0.300         | 0.000*** |
| 內隱知識                        | 0.006         | 0.939    | 0.010         | 0.888    | -0.159        | 0.029*   | 0.159         | 0.029*   |
| 外顯知識                        | 0.517         | 0.000*** | 0.542         | 0.000*** | 0.436         | 0.000*** | 0.284         | 0.000*** |
| 成就動機                        | 0.593         | 0.000*** | 0.502         | 0.000*** | 0.577         | 0.000*** | 0.364         | 0.000*** |
| 成就取向                        | 0.590         | 0.000*** | 0.486         | 0.000*** | 0.627         | 0.000*** | 0.320         | 0.000*** |
| 自我取向                        | 0.485         | 0.000*** | 0.509         | 0.000*** | 0.378         | 0.000*** | 0.295         | 0.000*** |
| 挑戰取向                        | 0.263         | 0.000*** | 0.176         | 0.015*   | 0.324         | 0.000*** | 0.138         | 0.057    |
| 求勝取向                        | 0.603         | 0.000*** | 0.462         | 0.000*** | 0.556         | 0.000*** | 0.445         | 0.000*** |
| 組織文化                        | 0.489         | 0.000*** | 0.592         | 0.000*** | 0.277         | 0.000*** | 0.325         | 0.000*** |
| 支持文化                        | 0.429         | 0.000*** | 0.587         | 0.000*** | 0.340         | 0.000*** | 0.126         | 0.083    |
| 創新文化                        | 0.619         | 0.000*** | 0.651         | 0.000*** | 0.490         | 0.000*** | 0.368         | 0.000*** |
| 官僚文化                        | 0.051         | 0.482    | 0.077         | 0.289    | -0.157        | 0.031*   | 0.202         | 0.005**  |

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

## 五、知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾與組織行政績效及子構面間之相關分析

1. 知識學習與組織行政績效及子構面「工作效率」間呈現正向非常顯著相關水準；知識學習與組織行政績效及子構面「服務品質」、知識學習之子構面「外顯知識」與組織行政績效及子構面「員工滿意度」、「工作效率」、「服務品質」間呈現正向極顯著相關水準（P 值：0.000\*\*\*）。顯示戶政人員之知識學習及子構面「外顯知識」

的認同程度愈高，則對組織行政績效及子構面「員工滿意度」、「工作效率」、「服務品質」也亦愈認同。

- 2.成就動機及子構面「成就取向」、「自我取向」、「挑戰取向」、「求勝取向」與組織行政績效及子構面「員工滿意度」、「工作效率」、「服務品質」間，除「挑戰取向」與組織行政績效呈正向非常顯著相關水準外，餘均呈正向極顯著相關水準（P 值：0.000\*\*\*）。顯示戶政人員之成就動機及子構面「成就取向」、「自我取向」、「挑戰取向」、「求勝取向」的認同程度愈高，則對組織行政績效及子構面「員工滿意度」、「工作效率」、「服務品質」也亦愈認同。
- 3.組織文化及子構面「支持文化」、「創新文化」與組織行政績效及子構面「員工滿意度」、「工作效率」、「服務品質」間，除「官僚文化」與「員工滿意度」呈正向非常顯著相關水準外，餘均呈正向極顯著相關水準（P 值：0.000\*\*\*）。顯示戶政人員之組織文化及子構面「支持文化」、「創新文化」、「官僚文化」的認同程度愈高，則對組織行政績效及子構面「員工滿意度」、「工作效率」、「服務品質」也亦愈認同。
- 4.組織創新及子構面「技術創新」、「管理創新」與組織行政績效及子構面「員工滿意度」、「工作效率」、「服務品質」間均呈現正向極顯著相關水準（P 值：0.000\*\*\*），顯示戶政人員之組織創新及子構面「技術創新」、「管理創新」的認同程度愈高，則對組織行政績效及子構面「員工滿意度」、「工作效率」、「服務品質」也亦愈認同。
- 5.組織承諾及子構面「價值承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」對

組織行政績效及子構面「員工滿意度」、「工作效率」、「服務品質」均呈正向極顯著相關水準（P 值：0.000\*\*\*），顯示戶政人員之組織承諾及子構面「價值承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」的認同程度愈高，則對組織行政績效及子構面「員工滿意度」、「工作效率」、「服務品質」也亦愈認同。

表4. 29知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾與組織行政績效及各子構面間相關分析

| 依變項及子構面 | 組織行政績效     |          | 組織行政績效之子構面 |          |            |          |            |          |
|---------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|
|         |            |          | 員工滿意度      |          | 工作效率       |          | 服務品質       |          |
|         | Pearson 相關 | P 值      |
| 知識學習    | 0.239      | 0.001**  | 0.130      | 0.073    | 0.228      | 0.002**  | 0.253      | 0.000*** |
| 內隱知識    | -0.045     | 0.536    | -0.083     | 0.257    | -0.026     | 0.718    | 0.000      | 1.000    |
| 外顯知識    | 0.499      | 0.000*** | 0.356      | 0.000*** | 0.451      | 0.000*** | 0.453      | 0.000*** |
| 成就動機    | 0.459      | 0.000*** | 0.363      | 0.000*** | 0.467      | 0.000*** | 0.431      | 0.000*** |
| 成就取向    | 0.521      | 0.000*** | 0.298      | 0.000*** | 0.510      | 0.000*** | 0.528      | 0.000*** |
| 自我取向    | 0.425      | 0.000*** | 0.395      | 0.000*** | 0.337      | 0.000*** | 0.337      | 0.000*** |
| 挑戰取向    | 0.237      | 0.001**  | 0.169      | 0.000*** | 0.268      | 0.000*** | 0.171      | 0.000*** |
| 求勝取向    | 0.427      | 0.000*** | 0.305      | 0.000*** | 0.404      | 0.000*** | 0.387      | 0.000*** |
| 組織文化    | 0.657      | 0.000*** | 0.636      | 0.000*** | 0.521      | 0.000*** | 0.493      | 0.000*** |
| 支持文化    | 0.593      | 0.000*** | 0.581      | 0.000*** | 0.450      | 0.000*** | 0.456      | 0.000*** |
| 創新文化    | 0.732      | 0.000*** | 0.588      | 0.000*** | 0.655      | 0.000*** | 0.614      | 0.000*** |
| 官僚文化    | 0.128      | 0.078    | 0.208      | 0.004**  | 0.063      | 0.384    | 0.038      | 0.593    |
| 組織創新    | 0.735      | 0.000*** | 0.640      | 0.000*** | 0.643      | 0.000*** | 0.735      | 0.000*** |
| 技術創新    | 0.714      | 0.000*** | 0.550      | 0.000*** | 0.668      | 0.000*** | 0.714      | 0.000*** |
| 管理創新    | 0.658      | 0.000*** | 0.635      | 0.000*** | 0.539      | 0.000*** | 0.658      | 0.000*** |
| 組織承諾    | 0.641      | 0.000*** | 0.455      | 0.000*** | 0.600      | 0.000*** | 0.641      | 0.000*** |
| 價值承諾    | 0.695      | 0.000*** | 0.628      | 0.000*** | 0.560      | 0.000*** | 0.695      | 0.000*** |
| 努力承諾    | 0.480      | 0.000*** | 0.273      | 0.000*** | 0.495      | 0.000*** | 0.480      | 0.000*** |
| 留職承諾    | 0.387      | 0.000*** | 0.214      | 0.000*** | 0.403      | 0.000*** | 0.387      | 0.000*** |

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

六、為進一步瞭解各大構面間的關係強度系數，特彙整如下表4.30：

表4.30 知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾與組織行政績效間之相關分析彙整表

| 構面         | 知識學習          |         | 成就動機          |         | 組織文化          |         | 組織創新          |         | 組織承諾          |         | 組織行政<br>績效    |        |
|------------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|--------|
|            | pearson<br>相關 | P值      | pearson<br>相關 | P<br>值 |
| 知識學習       | 1             |         |               |         |               |         |               |         |               |         |               |        |
| 成就動機       | .399          | .000*** | 1             |         |               |         |               |         |               |         |               |        |
| 組織文化       | .396          | .000*** | .252          | .000*** | 1             |         |               |         |               |         |               |        |
| 組織創新       | .267          | .000*** | .492          | .000*** | .607          | .000*** | 1             |         |               |         |               |        |
| 組織承諾       | .294          | .000*** | .593          | .000**  | .457          | .000*** | .457          | .000*** | 1             |         |               |        |
| 組織行政<br>績效 | .239          | .000**  | .459          | .000*** | .657          | .000*** | .735          | .000*** | .641          | .000*** | 1             |        |

#### 4.8 複迴歸分析

由上一節相關分析可知，本研究變項間具有某種程度之相關性。為了更進一步瞭解變項間之影響關係，本研究將以知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對組織行政績效及其子構面，進行影響性複迴歸分析如下表4.31、表4.32：

一、知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對組織行政績效間之影響性分析

1. 「組織文化」對「組織行政績效」達到極顯著的正向影響。
2. 「組織創新」對「組織行政績效」達到極顯著的正向影響。
3. 「組織承諾」對「組織行政績效」達到非常顯著的正向影響。

以上各變項的統計水準對「組織行政績效」變異量的預測或解釋程度為65.6%。各變項對「組織行政績效」均為正向影響。

表4.31 「知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾」的子構面對組織行政績效間影響性分析

| 依變項及子構面<br>自變項及子構面 | 組 織 行 政 績 |          |
|--------------------|-----------|----------|
|                    | B         | P        |
| 常數項                | 0.912     | 0.000*** |
| 知 識 學 習            | -0.085    | 0.065    |
| 成 就 動 機            | 0.091     | 0.099    |
| 組 織 文 化            | 0.302     | 0.000*** |
| 組 織 創 新            | 0.311     | 0.000*** |
| 組 織 承 諾            | 0.208     | 0.001**  |
| R                  | 0.810     |          |
| R 平方               | 0.656     |          |
| F 值                | 70.189    |          |
| P 值                | 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

## 二、知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對組織行政績效之子構面之影響性分析

1. 「知識學習」對「員工滿意度」達到非常顯著的影響；「組織文化」、「組織創新」對「員工滿意度」達到極顯著的影響。
2. 「組織文化」對「工作效率」達到顯著的影響；「組織創新」對「工作效率」達到極顯著的影響；「組織承諾」對「工作效率」達到非常顯著的影響。
3. 「組織文化」對「服務品質」達到顯著的影響；「組織創新」對「服務品質」達到非常顯著的影響；「組織承諾」對「服務品質」達到極顯著的影響。

以上各變項的統計水準分別對「員工滿意度」、「工作效率」、「服務品質」變異量的預測或解釋程度依次為 55.3%、49.9%、43%。

表4.32 知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對組織行政績效之子構面間影響性分析

| 依變項及子構面<br>自變項及子構面 | 組織行政績   |         |         |         |         |         |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                    | 員工滿意度   |         | 工作效率    |         | 服務品質    |         |
|                    | B       | P       | B       | P       | B       | P       |
| 常數項                | .749    | .015*   | .993    | .000*** | .995    | .001**  |
| 知識學習               | -.215   | .002**  | -.046   | .447    | .007    | .922    |
| 成就動機               | .096    | .248    | .106    | .147    | .071    | .388    |
| 組織文化               | .548    | .000*** | .173    | .018*   | .184    | .027*   |
| 組織創新               | .386    | .000*** | .306    | .000*** | .241    | .002**  |
| 組織承諾               | .016    | .855    | .273    | .001**  | .334    | .000*** |
| R                  | .730    |         | .707    |         | .656    |         |
| R 平方               | .553    |         | .499    |         | .430    |         |
| F 值                | 41.962  |         | 36.711  |         | 27.571  |         |
| P 值                | .000*** |         | .000*** |         | .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

為更清楚瞭解知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對組織行政績效及子構面之影響性，茲將複迴歸分析彙整如表4.33：

表4.33 知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對組織行政績效及各子構面之影響情形

| 依變項及子構面<br>自變項及子構面 | 組織行政績 | 員工滿意度 | 工作效率 | 服務品質 |
|--------------------|-------|-------|------|------|
| 知識學習               |       | 負向    |      |      |
| 成就動機               |       |       |      |      |
| 組織文化               | 正向    | 正向    | 正向   | 正向   |
| 組織創新               | 正向    | 正向    | 正向   | 正向   |
| 組織承諾               | 正向    |       | 正向   | 正向   |

## 4.9 層級迴歸

是以本研究之自變項、中介變項對依變項，進行順序逐層之「層級迴歸分析」，以探討自變項、中介變項對依變項之影響性：

一、知識學習、成就動機、組織文化、組織承諾對組織創新之層級迴歸分析（見表 4.34）

1. 知識學習、成就動機、組織文化、組織承諾對組織創新之影響，除

「知識學習」於第二層與「成就動機」影響效果相抵後，呈現正向無顯著影響性，及第三、四層迴歸模式與「成就動機」、「組織文化」、「組織承諾」影響效果相抵後，呈現負向無顯著影響，及「成就動機」於第四層迴歸模式經與「知識學習」、「組織文化」、「組織承諾」影響效果相抵後，影響程度降為正向具有顯著影響外，其餘均具有極顯著正向影響性。

2. 自變項各層迴歸模式的統計水準對「組織創新」變異量的預測或解釋程度，除了第一、二層迴歸模式「組織創新」低於 0.3，其他各層模式皆高於 0.4。

3. 各層迴歸模式之 P 值均達極顯著（P 值：0.000\*\*\*）。

表4.34 知識學習、成就動機、組織文化、組織承諾對組織創新之層級迴歸分析表

| 依變項<br>自變項 | 組 織 創 新  |          |          |          |
|------------|----------|----------|----------|----------|
|            | 模式一      | 模式二      | 模式三      | 模式四      |
|            | B        | B        | B        | B        |
| 常數         | 2.619*** | 1.223*** | .258     | -.136    |
| 知識學習       | .306***  | .096     | -.076    | -.066    |
| 成就動機       |          | .547***  | .391***  | .191*    |
| 組織文化       |          |          | .599***  | .470***  |
| 組織承諾       |          |          |          | .412***  |
| R          | 0.267    | 0.498    | 0.673    | 0.722    |
| R 平方       | 0.071    | 0.248    | 0.454    | 0.521    |
| F 值        | 14.437   | 30.915   | 51.463   | 50.359   |
| P 值        | 0.000*** | 0.000*** | 0.000*** | 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

## 二、知識學習、成就動機、組織文化、組織創新對組織承諾之層級迴歸分析（見表4.35）

- 1.知識學習、成就動機、組織文化、組織創新對組織承諾之影響，除「知識學習」於第二層與「成就動機」影響效果相抵後，呈現正向無顯著影響性，及第三、四層迴歸模式與其他自變項影響效果相抵後，呈現負向無顯著影響，及「組織文化」於第四層迴歸模式經與其他自變項影響效果相抵後，影響程度降為具有顯著影響外，其餘皆具有極顯著正向影響性。
- 2.自變項各層迴歸模式的統計水準對「組織承諾」變異量的預測或解釋程度，分別達.087、.356、.436、.560。
- 3.各層迴歸模式之P值均達極顯著（P值：0.000\*\*\*）。

表4.35 知識學習、成就動機、組織文化、組織創新對組織承諾之層級迴歸分析表

| 自變項 \ 依變項 | 組 織 承 諾  |          |          |          |
|-----------|----------|----------|----------|----------|
|           | 模式一      | 模式二      | 模式三      | 模式四      |
|           | B        | B        | B        | B        |
| 常數        | 2.912*** | 1.463*** | .957***  | .879***  |
| 知識學習      | .283***  | .066     | -.024    | -.015    |
| 成就動機      |          | .567***  | .486***  | .368***  |
| 組織文化      |          |          | .314***  | .134*    |
| 組織創新      |          |          |          | .301***  |
| R         | .294     | .597     | .660     | .711     |
| R 平方      | .087     | .356     | .436     | .560     |
| F 值       | 17.802   | 51.694   | 47.868   | 47.299   |
| P 值       | 0.000*** | 0.000*** | 0.000*** | 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

一、 知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對組織行政績效之層級迴歸分析（見表4.36）

1.知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對組織行政績效之影響除如下三項所述外，餘均具有極顯著正向影響性：

- (1) 「知識學習」於第一層呈現正向具有顯著影響性；及於第二層與其他自變項影響效果相抵後，呈現正向無顯著影響性；及於第三層與其他自變項影響效果相抵後，呈現負向具有顯著影響性；及於第四、五層迴歸模式與其他自變項影響效果相抵後，呈現負向無顯著影響性。
- (2) 「成就動機」於第四層迴歸模式經與其他自變項影響效果相抵後，影響程度降為正向具有顯著影響；及於第五層迴歸模式經與其他自變項影響效果相抵後，影響程度降為正向具有顯著影響。
- (3) 「組織承諾」於第五層迴歸模式與其他自變項影響效果相抵

後，呈現正向具有顯著影響性。

2.自變項各層迴歸模式的統計水準對「組織行政績效」變異量的預測或解釋程度，分別達.057、.247、.516、.633、.656。

4. 各層迴歸模式之 P 值均達極顯著 (P 值：0.000<sup>\*\*\*</sup>)。

表4.36 知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾對組織行政績效之層級迴歸分析表

| 自變項 \ 依變項 | 組 織 行 政 績 效          |                      |                      |                      |                      |
|-----------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|           | 模式一                  | 模式二                  | 模式三                  | 模式四                  | 模式五                  |
|           | B                    | B                    | B                    | B                    | B                    |
| 常數        | 3.251 <sup>***</sup> | 2.082 <sup>***</sup> | 1.191 <sup>***</sup> | 1.095 <sup>***</sup> | .912 <sup>***</sup>  |
| 知識學習      | .220 <sup>*</sup>    | .045                 | -.113 <sup>*</sup>   | -.085                | -.085                |
| 成就動機      |                      | .457 <sup>***</sup>  | .314 <sup>***</sup>  | .168 <sup>*</sup>    | .091                 |
| 組織文化      |                      |                      | .553 <sup>***</sup>  | .329 <sup>***</sup>  | .302 <sup>***</sup>  |
| 組織創新      |                      |                      |                      | .374 <sup>***</sup>  | .311 <sup>***</sup>  |
| 組織承諾      |                      |                      |                      |                      | .208 <sup>*</sup>    |
| R         | .329                 | .497                 | .718                 | .796                 | .810                 |
| R 平方      | .057                 | .247                 | .516                 | .633                 | .656                 |
| F 值       | 11.344               | 30.720               | 66.017               | 79.716               | 70.189               |
| P 值       | 0.000 <sup>***</sup> |

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

## 第五章 結論與建議

本章彙整第四章之實證分析結果，配合相關實務經驗，提出研究結論與建議，以供中央與地方政府機關及戶政事務所、學術機構等單位之參考及後續研究者繼續研究之思考方向。

### 5.1 結論

本章彙整第四章之實證分析結果，發現本研究之假設有接受、部份接受、亦也有部份未獲得實證之支持，茲將本研究之研究假設與驗證結果，彙整如表5.1：

表5.1 研究假設與驗證結果彙整表

| 研究假設   | 驗證結果 | 備註                                 |
|--|------|------------------------------------|
| 一、個人特徵之差異性假設   |      |                                    |
| 1-1 不同性別的戶政人員對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效及其子構面無顯著差異      | 接受   |                                    |
| 1-2 不同職務的戶政人員對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效及其子構面無顯著差異      | 部份接受 | 顯著差異有：<br>內隱知識、支持文化、創新文化、官僚文化、努力承諾 |
| 1-3 不同年齡的戶政人員對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效等變項及其子構面無顯著差異   | 接受   |                                    |
| 1-4 不同服務年資的戶政人員對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效等變項及其子構面無顯著差異 | 部份接受 | 顯著差異有：<br>知識學習、內隱知識                |
| 1-5 不同學歷的戶政人員對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效等變項及其子構面無顯著差異。  | 部份接受 | 顯著差異有：<br>外顯知識、服務品質                |
| 構面分群之差異性假設   |      |                                    |
| 2-1 戶政人員的成就動機之分群對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組                  | 拒絕   |                                    |

|  |      |                                  |
|--|------|----------------------------------|
| 織行政績效無顯著差異   |      |                                  |
| 2-2 戶政人員的「組織承諾」之分群對知識學習、成就動機、組織文化、組織創新、組織承諾、組織行政績效無顯著差異。 | 拒絕   |                                  |
| 2-3 戶政人員的「組織承諾」之分群對成就動機之子構面成就取向、自我取向、挑戰取向、求勝取向無顯著差異。     | 拒絕   |                                  |
| 2-4 戶政人員的組織文化之子構面「支持文化」分群對組織創新、組織承諾、組織行政績效及其子構面無顯著差異。    | 部份接受 | 顯著差異有：<br>留職承諾                   |
| 2-5 戶政人員的組織文化之子構面「創新文化」分群對組織創新、組織承諾、組織行政績效及其子構面無顯著差異。    | 拒絕   |                                  |
| 2-6 戶政人員的組織文化之子構面「官僚文化」分群對組織創新、組織承諾、組織行政績效及其子構面無顯著差異。    | 部份接受 | 顯著差異有：<br>管理創新、留職承諾、員工滿意度、組織行政績效 |

表5.1 研究假設與驗證結果彙整表（續一）

| 研究假設                        | 驗證結果 | 備註   |
|-----------------------------|------|--|
| 三、相關性假設                     |      |  |
| 3-1 戶政人員的「知識學習」與「成就動機」無顯著相關 | 部份接受 | 無顯著相關有：<br>內隱知識與「成就動機、成就取向、自我取向、挑戰取向、求勝取向」 |
| 3-2 戶政人員的「知識學習」與「組織文化」無顯著相關 | 部份接受 | 無顯著相關有：<br>知識學習與支持文化、內隱知識與創新文化、外顯知識與官僚文化   |
| 3-3 戶政人員的「知識學習」與「組織創新」無顯著相關 | 部份接受 | 無顯著相關有：<br>內隱知識與「組織創新、技術創新、管理創新」           |
| 3-4 戶政人員的「知識學習」與「組織承諾」無顯著相關 | 部份接受 | 無顯著相關：<br>內隱知識與「組織承諾、價值承諾」                 |
| 3-5 戶政人員的「知識學習」與「組織行政績效」    | 部份接受 | 無顯著相關：                                     |

|                             |      |  |
|-----------------------------|------|--|
| 無顯著相關                       |      | 知識學習」與員工滿意度、內隱知識與「組織行政績效、員工滿意度、工作效率、服務品質」  |
| 3-6 戶政人員的「成就動機」與「組織文化」無顯著相關 | 部份接受 | 無顯著相關：「成就動機、成就取向、挑戰取向、求勝取向」與官僚文化、自我取向與組織文化 |
| 3-7 戶政人員的「成就動機」與「組織創新」無顯著相關 | 拒絕   |  |
| 3-8 戶政人員的「成就動機」與「組織承諾」無顯著相關 | 部份接受 | 無顯著相關：挑戰取向與留職承諾                            |

表5.1 研究假設與驗證結果彙整表（續二）

| 研究假設                           | 驗證結果 | 備註                             |
|--------------------------------|------|--------------------------------|
| 3-9 戶政機關的「組織文化」與「組織創新」無顯著相關    | 部份接受 | 無顯著相關：官僚文化與「組織創新、技術創新、管理創新」    |
| 3-10 戶政機關的「組織文化」與「組織承諾」無顯著相關   | 部份接受 | 無顯著相關：支持文化與留職承諾、官僚文化與組織承諾、價值承諾 |
| 3-11 戶政機關的「組織文化」與「組織行政績效」無顯著相關 | 部份接受 | 無顯著相關：官僚文化與「組織行政績效、工作效率、服務品質」  |
| 3-12 戶政機關的「組織創新」對「組織承諾」無顯著相關   | 拒絕   |                                |
| 3-13 戶政機關的「組織創新」對「組織行政績效」無顯著相關 | 拒絕   |                                |
| 3-14 戶政機關的「組織承諾」對「組織行政績效」無顯著相關 | 拒絕   |                                |
| 四、複迴歸之影響性假設                    |      |                                |

|  |      |                                  |
|--|------|----------------------------------|
| 4-1 戶政人員的「知識學習」、「成就動機」、「組織文化」、「組織創新」、「組織承諾」對「組織行政績效」無顯著影響。 | 部份接受 | 無顯著影響有(複迴歸)：<br>知識學習、成就動機對組織行政績效 |
| 4-2 戶政人員的「知識學習」、「成就動機」、「組織文化」、「組織創新」、「組織承諾」對「員工滿意度」無顯著影響。  | 部份接受 | 無顯著影響有(複迴歸)：<br>成就動機、組織承諾對員工滿意度  |
| 4-3 戶政人員的「知識學習」、「成就動機」、「組織文化」、「組織創新」、「組織承諾」對「工作績效」無顯著影響。   | 部份接受 | 無顯著影響有(複迴歸)：<br>知識學習、成就動機對工作績效   |
| 4-4 戶政人員的「知識學習」、「成就動機」、「組織文化」、「組織創新」、「組織承諾」對「服務品質」無顯著影響。   | 部份接受 | 無顯著影響有(複迴歸)：<br>知識學習、成就動機對服務品質   |

表5.1 研究假設與驗證結果彙整表(續三)

| 研究假設  | 驗證結果 | 備註                    |
|---|------|-----------------------|
| 四、層級迴歸之影響性假設                                      |      |                       |
| 5-1 戶政人員的「知識學習」對「組織創新」無顯著影響。                      | 拒絕   |                       |
| 5-2 戶政人員的「知識學習」、「成就動機」對「組織創新」無顯著影響。               | 部份接受 | 無顯著影響有(層級迴歸)：<br>知識學習 |
| 5-3 戶政人員的「知識學習」、「成就動機」、「組織文化」對「組織創新」無顯著影響。        | 部份接受 | 無顯著影響有(層級迴歸)：<br>知識學習 |
| 5-4 戶政人員的「知識學習」、「成就動機」、「組織文化」、「組織承諾」對「組織創新」無顯著影響。 | 部份接受 | 無顯著影響有(層級迴歸)：<br>知識學習 |
| 5-5 戶政人員的「知識學習」對「組織承諾」無顯著影響。                      | 拒絕   |                       |
| 5-6 戶政人員的「知識學習」、「成就動機」對「組織承諾」無顯著影響。               | 部份接受 | 無顯著影響有(層級迴歸)：<br>知識學習 |
| 5-7 戶政人員的「知識學習」、「成就動機」、「組織文化」對「組織承諾」無顯著影響。        | 部份接受 | 無顯著影響有(層級迴歸)：<br>知識學習 |

|   |      |                            |
|---|------|----------------------------|
| 5-8 戶政人員的「知識學習」、「成就動機」、「組織文化」、「組織創新」對「組織承諾」無顯著影響。           | 部份接受 | 無顯著影響有(層級迴歸)：<br>知識學習      |
| 5-9 戶政人員的「知識學習」對「組織行政績效」無顯著影響。                              | 拒絕   |                            |
| 5-10 戶政人員的「知識學習」、「成就動機」對「組織行政績效」無顯著影響。                      | 部份接受 | 無顯著影響有(層級迴歸)：<br>知識學習      |
| 5-11 戶政人員的「知識學習」、「成就動機」、「組織文化」對「組織行政績效」無顯著影響                | 拒絕   |                            |
| 5-12 戶政人員的「知識學習」、「成就動機」、「組織文化」、「組織創新」對「組織行政績效」無顯著影響。        | 部份接受 | 無顯著影響有(層級迴歸)：<br>知識學習      |
| 5-13 戶政人員的「知識學習」、「成就動機」、「組織文化」、「組織創新」、「組織承諾」對「組織行政績效」無顯著影響。 | 部份接受 | 無顯著影響有(層級迴歸)：<br>知識學習、成就動機 |

茲將本研究之結論分述如下：

## 5.2 建議

面臨 21 世紀全球化的知識經濟時代，「知識」以躍升為企業最主要的資產及競爭力之來源，如何獲得優質之人力資源與留住人才？如何藉由知識的學習、文化的創新，以強化組織效能，提昇其競爭力，及激發員工成就動機，使員工齊心為組織效力，共同為組織達成績效目標，乃是政府機關及民間企業之管理者必須要重視的議題。

本研究提出之建議如下：

### 一、對中央與地方政府機關建議

- 1.應研制定一套符合時宜、有條理、快速回應、值得信賴及易於查詢之法規資訊管理系統，由專人負責隨時傳輸最新資訊，提供戶政人員及業務執行單位查詢相關規定，及配合網路e化時代、電子簽章法、戶政e化與異地服務…等，以利快速而正確的完成戶政作業。
- 2.建立知識管理制度，將相關法令、行政規章、釋函，以電腦系統予以適當分類建檔，並建立各類範本，提供資訊分享，俾利查詢，以節省人力物力及提昇工作效率。
- 3.戶政人員皆為考試任用，其任免遷調拔才，若有一客觀認定標準，有助於達成人事公平、公正、公開的原則。人員的分派宜考量適才適所，領導人對戶政人員的成就動機、創新能力與組織的承諾，如能充分了解，而施以適當的人力資源管理、職務分派，可有利各項業務的推行，並達成組織行政績效的目標。
- 4.持續推動學習的組織風氣，鼓勵員工知識學習，為達成學習型組織的必要條件。故宜設計規劃合宜的教育訓練策略，培訓人才，並鼓勵組織成員進修，及透過研討會方式，彼此互相分享心得，以提昇戶政人員素質，激發其創新思考能力，達成提昇服務品質與為民服務目標。

## 二、對戶政事務所建議

- 1.員工乃組織最佳資產之一，本研究之結果顯示，戶政事務所之組織行政績效（員工滿意度、工作效率、服務品質）的提昇，與戶政人員對知識學習、成就動機、組織承諾強度，及戶政事務所整體的組織文化、組織的創新等變項，有顯著相關性與影響性。戶政事務所主管們對戶政人員的信任支持與參與的態度，有助於群體

的凝聚力及員工的認同，進而提昇整體員工士氣與組織行政績效。

2. 為加強員工對組織認同、成就動機及提昇戶政事務整體的工作效率與服務品質，建議主管們在領導上應採取「高結構、高體恤」的領導型態，亦即在工作要求之外，也應考量員工個人的需求，如員工福利、升遷、進修機會…等等。

### 三、對後續研究者之建議

本研究受限於時間與能力，僅就戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化、組織創新與組織承諾等變項，來驗證對戶政機關行政績效之影響性，而對其他可能影響之變項，如組織氣候、組織特性、工作士氣...等，則未列入本研究的變項，建議後續研究者納入其他研究變項，並加強問項之週延性，結合理論與實務，進行驗證。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 丁虹(民76)，企業文化與組織承諾之關係研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
2. 尹衍樑(民77)，組織變革策略對組織承諾之影響研究—以潤泰工業股份有限公司電腦化為例，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
3. 丘宏昌(民86)，員工績效評估理論及其實務作法之探討，企銀季刊，第21期，110-115 頁。
4. 司徒達賢(民90)，從企業知識管理內涵與結構談企管知識之傳習方法，第十屆中華民國管理教育研討會論文集，頁45-63。
5. 余安邦(民82) 社會取向成就動機與個我取向成就動機不同嗎—從動機與行為的關係探討。中央研究院民族學研究所集刊。第76 期，197-224。
6. 呂世模(民89)，中華電信員工對民營化組織溝通、變革的認知與組織承諾之研究—以長途及行動通信分公司為例，國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
7. 李仁芳(民89)，管理心靈，台北市：商務印書館出版。
8. 李淑華譯(民90)，知識共享型組織：建置、保存、移轉企業知識庫的五種方法，商周出版，台北。
9. 林盈杉(民83)，中、美、日資企業員工成就動機、領導型態、組織結構與組織承諾關係之研究，私立義守大學管理科學研究所碩士論文。
10. 汪昭芬(民89)，組織學習、知識創造、知識蘊蓄與創新績效之關聯性研究：科技製造業、一般製造業及服務業之實證，成功大學企業管理研究所碩士論文。
11. 邵宜君(民91)，企業領導者更迭下的員工協助策略研究—以金融

- 服務業為例，私立朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。
12. 林義屏(民 90)，市場導向，組織學習、組織創新、組織績效間關係研究，國立中山大學企業管理學系，博士論文。
  13. 吳心寧(民 91) 影響知識管理與行政績效關聯性之研究—以縣市政府主計業務為例，南華大學管理研究所碩士論文。
  14. 吳至慧人(民 91)力資本、產業環境、企業特性以及企業創新之相關性研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
  15. 吳思華(民 89)，策略九說，p132。
  16. 吳昆基(民 91) 組織文化與領導行為對組織行政績效及重建工程績效的影響，南華大學管理研究所碩士論文。
  17. 吳萬益等(民91)，主管行為特性、組織文化、組織學習方式與經營績效關係之研究，輔仁管理評論，91期，71-94 頁。
  18. 吳容輝(民91)，高階領導者更迭下員工認知及領導型態與組織承諾、士氣關聯性之研究-以某地方政府為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
  19. 吳燄修(民76) 組織文化之研究—理論與應用之探討，政治大學公共行政研究所碩士論文。
  20. 河野豐弘(民81) 改造企業文化，彭德中譯，台北：遠流出版社。
  21. 邱馨儀(民85)，國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究，台北市立師院初等教育研究所碩士論文
  22. 洪秀琪(民90)，知識移轉與績效表現之研究-以多層次傳銷為例，文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
  23. 洪榮昭(民90)，知識創新與學習型組織，p58。
  24. 馬紀維(民91)，地方政府推動學習型組織與組織行政績效關聯性之研究，南華大學管理研究所碩士論文。

25. 黃俊英(民 89)，企業研究方法，東華書局。
26. 黃國隆（民 75）中學教師的組織承諾與專業承諾，國立政治大學學報，第 53 期，頁 55-84。
27. 施振榮（民 85）再造宏碁，台北：天下文化出版社。
28. 徐鶯娟(民84) 國小教師成就動機、參與動機與其工作投入關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
29. 徐世欣（民76），組織承諾之個案重證研究，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
30. 張峻源（民90）組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究—以中央信託局為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文
31. 張苙雲(民79)，組織社會學，台北：三民書局。
32. 張春興（民78）心理學，台北：東華書局。
33. 張春興（民80）現代心理學。台北：東華。
34. 張春澤(民91)，領導方式、工作價值觀、組織承諾、工作投入與服務態度關聯性之研究—以嘉義縣稅捐稽徵處為例，南華大學碩士論文。
35. 張瑞真（民90）國小未婚教師性別角色、成就動機與婚姻態度，嘉義大學家庭教育研究所碩士論文。
36. 許翡珊（民90），知識類型、角色衝突與個人創新性，銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
37. 許士軍（民82）管理學，台北：東華書局。
38. 野村總合研究所/祈慶國譯（民83）前瞻的企業文化與志向，台北市：錦鏞。
39. 黃仁祈(民92) 企業文化、組織學習、組織創新和企業核心能力間的關係，國立成功大學管理學院碩士論文。
40. 黃英忠(民87) 現代管理學，台北，華泰書局。

41. 黃國隆(民75) 中學教師的組織承諾與專業承諾，政治大學學報，第53期，頁55-84。
42. 黃盈彰(民89) 國小教師的工作特質、學校組織氣候、制控信念與成就動機對工作滿意度影響之研究。國立台東師範學院國民教育研究所碩士論文。
43. 陳吳政(民90)，組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究-以嘉南地區銀行為例，國立成功大學企業管理系碩士論文。
44. 陳秋蓉(民83)，組織結構與組織績效-企業附設社會福利慈善事業基金會之探討，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
45. 楊啟良(民71)，個人特質、組織氣候與組織承諾之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
46. 楊偉霖(民91)，公立學校教師於現階段及預測公辦民營後其工作生活品質知覺對組織承諾及工作行為的影響之研究—以嘉義市國民中小學為例，南華大學管理研究所碩士論文。
47. 楊國樞(民70) 我國社會的變遷與發展，朱岑樓編，台北，東大圖書有限公司。
48. 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。
49. 劉京偉譯(民88)，知識管理的第一本書，商周出版社，台北。  
劉修靜(民87) 國小教師職業刻板印象、成就動機與逃避事業成就傾向之相關研究，新竹師範學院國民教育研究所碩士論文。
50. 鄭伯璜(民79) 組織文化價值觀的數量衡鑑，中華心理學報，32期，頁31-49。
51. 鄭竣文(民84) 企業文化、管理風格、經營策略及經營績效之關係研究—以臺灣及大陸兩地之中美日企業為例，國立成功大學企業管理

研究所碩士論文。

52. 蔡啟通(1997)，組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係，台北：台灣大學商學研究所博士論文。
53. 蔡培儀(民87)，農業產銷班組織文化與組織效能之關係。
54. 鄭永忠(民85)，大型醫院組織文化、組織運作、經營管理與經營績效之關係研究，國立成功大學碩士論文。
55. 鍾振輝（民87）組織文化、組織運作、製造策略與人力資源及組織績效之關連性研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
56. 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。

## 二、英文部分

1. Arthur Anderson Business Consulting ( 1999 ) ,Zukai knowledge Management, Toyokeizaiinc.
2. Aaker, D. A. , "Strategic Market Management " , New York, NY : Willey , 1997.
3. Argyris, C. (1993), "On organizational learning," Blackwell Publishers, Cambridge, MA.
4. Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby and Michael Herron (1996), "Assessing the work environment for creativity," Academy of Management Journal, Vol.39, Iss.2, pp. 54-84.
5. Ansoff, H. I. And E. J. McDonnell, "Implanting Strategic Management", N.Y. : Prentice-hall, 1990, pp.403-429
6. Angle H. L. and Perry J. L. ( 1981 ) , "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness," Administrative Science Quarterly, 26, pp.1-13.
7. Brown, M. (1994), "Introduction to Innovation - Managing ideas into action," Henley Management Centre/Price Waterhouse.
8. Badaracco, J. ( 1991 ) , "The Knowledge Link", Boston : Harvard Business School Press.
9. Bass, B.M. ( 1990 ) , Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications. ( 3rded. ) New York: The Free Press.
10. Barney, J. B., "Organizational Culture : Can It Be a Source of the Competitive Advantage?", Academy of Management Review, V.11(3), 1986, pp.263-272.
11. Bettinger Cass, "Use Corporate Culture to Trigger High Performance",

Journal of Business Strategy, Vol.10, Iss. 2, 1989, pp38-42.

12. Buchanan, B. ( 1974 ) , “Building organizational commitment : Thesocialization of managers in work organizations,” Administrative ScienceQuarterly, 19, pp.533-546.
13. Cameron K. (1978),”Measuring Organizational Effectiveness in Institution of Higher Education”, Administrative ScienceQuarterly, 23, pp.604-629.
14. Campell J.P.(1977), On the nature of organizational effectiveness : New perspective on organization. San Francisco : Jossey-Bass.
15. Daft, R.L. (1978). “A Dual-Core Model of Organizational Innovation”. Academy of Management Journal, 21(2), 193-210.
16. Damanpour, F. (1991). “Organizational innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, Academy of management journal, 34(3),555-590.
17. Davenport, T.H. ( 1997 ) , Ten Principles of Knowledge Management and Four Case Studies, Knowledge and Process Management, 4 ( 3 ) , pp.187.208.
18. Deal, T. E., & A. A. Kennedy, "Corporate Culture : The Rite and Rituals ofCorporate Life", Reading, MA. : Addison-Wesley ,1982.
19. Dessler G. (1980), Organization theory : Intergrating structure and behavior. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
20. Dension, D. R. "Corporate Culture and Organizational Effectiveness", New York : John Wiley & Sons, 1990.
21. Davenport, T.& Prusak, L. ( 1998 ) ,“Working Knowledge” , Boston : Harvard Business School Press.
22. Drucker, P.F. (1985). “Innovation and Entrepreneurship: Practice and

Principles". London: Heinemann.

23. Dyer, W. G., "The Cycle of Culture Evolution in Organization", In Ralph Kilmann et.al., Gaining Control of Corporate Culture, San Francisco : Jossey-Bass, 1985.
24. Graeff,C.L.(1997),”Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review,” Leadership Quarterly,pp.153-
25. Grey, Ronald J. & Peter Gelfond, "Corporate Culture & Canada’s International Competitiveness", Canadian Business Review,17(4),1990,pp.21-25.
26. Hurt H.Y.& Joseph K . & Cook C. D. ( 1977 ) ,“Scales for the measurement of innovativeness” , Human Communication Research, 4, pp58-65.
27. Hafeez, Khalid, YanBing Zhang and Naila Malark (2002), “Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process,” Int. J. Production Economics, Vol.76, pp. 39-51.
28. Halley, Dee (2001), “The core competency model project,” Corrections Today, Vol.63, No7, pp.154.
29. Helmreich, R. L., & Beane, W., Lucker, G. W., & Spence, J. T. (1978). Achievement motivation and scientific attainment. Personality and Social Psychology Bulletin, 4, 222-226.
30. Herbiniak, L. G. and J. A. Alluto ( 1972 ) , “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”,Administrative Science Quarterly, 17, pp.555-572.
31. Horner, M. S. (1968). Sex differences in achievement and performance in competitive and noncompetitive situations. University of Michigan. Dissertation Abstracts International,30.

32. Ismail, S. (1993). Ecological dissonance in participation systems as a predictor of job satisfaction, job involvement, job alienation and job formalization.(Doctoral dissertation, Mississippi State University, 1992) Dissertation Abstracts International, 31(4), 1946.
33. Jankowicz, Devi (2000), "From 'learning organization' to 'adaptive organization,'" Management Learning, Thousand Oaks, Vol.31, Iss.4, pp. 471-490.
34. Katz K. & Kahn R.L (1978), The Social Psychology of Organization.N.Y. : Wiley.
35. Kono Toyohiro, "Corporate Culture and Long-Range Planning", Long Range Planning, Vol.23, N0.4, 1990, pp.9-19
36. Lynn, Bernadette E. (2000), "Intellectual Capital: Unearthing Hidden Valueby Managing Intellectual Assets", Ivey Business Journal, 64(3), 48-52.organizational, and environmental impacts. Administrative Science Quaterly,
37. Meyer, J. P. and N. J. Allen ( 1984 ) , "Testing in the side-bet theory of Organizationalcommitme : Some Methodological Considerations",Journal of Applied Psychology, 69, pp.372-378.
38. Mowday, R. T., R. M. Steers and L. W. Porter ( 1982 ) , Employee-Organization Linkage, New York : Academic Press.
39. Morrow, P C. ( 1983 ) , "Concept Redundancy in Organizational Research : The Case of Work Commitment",Academy of Management Review, 8 ( 3 ) ,pp.486-500.
40. Morris, J. H. and J. D. Sherman ( 1981 ) , "Generalizability of anOrganizational Commitment Model", Academy of Management

Journal, 24,pp.512-526.

41. Nonaka I. & Takeuchi H.. ( 1995 ) , “The Knowledge Creating Company” , Oxford University Press.
42. Ott, J. S., "Organizational Culture Perspective" 1989, Chicago : Dorsey Press.
43. Ouchi, W. G., "Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge" 1981 Reading, Mass : Addison-Wesley.
44. Pettigrew, A. M., "On Studying Organizational Cultures", Administrative Science Quarterly, V.28, 1983.
45. Porter L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday and P. V. Boulian ( 1974 ) ,“Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians,” Journal of Applied Psychology, 59, pp.603-609.
46. Randall, D. M. ( 1987 ) , “Commitment and the Organization : The Organization Man Revisited”, Academy of Management Review, 12(3),p.462.
47. Robbins s.p. (1990), Organization theory : Structure, Design and applications (5thed) Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
48. Robbins s.p. (1996) Organization Behavior. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.11.1.
49. Scheldon, M. E. ( 1971 ) , “Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization”, Administrative Science Quarterly, 16, pp.142-150.
50. Schein, E. H., "How Culture Forms, Develops, and Change", In Ralph H.Kilmann et.al.(eds.), Gaining Control of the Coporate Culture, San Francisco : Jossey-Bass, 1989.

51. Scott P.K.. (1995) , “Creative Employee” , The Journal of creative Behavior.29.pp64-71.
52. Schumpeter, J.A. (1934). “The Theory of Economic Development”. Cambridge, MA:Harvard University Press.
53. Singh, H. & W. F. Hamilton, "The Evolution of Corporate Capabilities in Emerging Technologies",Interfaces.22(4),1992,pp.13-23.
54. Smircich, L., "Concepts of Culture and Organization Analysis"Administrative Science Quarterly, September 1983, pp.339-358.
55. Sonnenfeld, J. A., "Managing Career Systems Channeling The Flow of Executive Careers", Homewood, IL: Irwin, 1989.
56. Steers, R.M. ( 1977 ) , “Antecedents and outcomes of organizationalcommitment”, Administrative Science Quarterly, 22, pp.46-56.
57. Stevens et al. ( 1978 ) , “Assessing Personal, Role, and OrganizationalPredictors of Managerial Commitment”, Academy of Management Journal,21(3), p.382.
58. Tushman, M. and D. Nadler (1986), “Organising for innovation,”California Management Review, Vol.28, No.3.
59. Vecchio, R. P., "Organizational Behavior", Orlando : Dryden Press, 1991.
60. Wallach, E. J., "Individuals and Organizations : The Cultural Match",Trainingand Development Journal, 1983, pp.29-36.
61. Weiner, B. (1980). Human motivation. New York: Holt, Rinehart & Winston.
62. Wilkins, A. L. & W. G. Ouchi, "Efficient Cultures : Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance",Administration Science Quarterly, Vol28, 1983, pp468-481.

63. Wolfe, R.A. (1995). "Human Resource Management Innovations: Determinants of their Adoption and Implementation". Human Resource Management, 34(2),313-327.

「戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化對其組織創新、組織承諾與組織行政績效之影響性研究—以嘉義縣市戶政事務所為例」調查問卷

親愛的戶政事務所工作同仁，您好！

首先非常感謝您在百忙之中，撥冗填寫本份調查問卷，無限感激。這是一份學術性研究問卷，主要是在探討我們戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化對組織創新、組織承諾與組織行政績效之影響性研究，請您以最真實的感受填答。對於您所填答的資料我們將會完全保密，請安心作答，無需具名，謝謝您的支持與協助。

祝福您 身體健康！ 萬事如意！

南華大學管理研究所

指導教授：陳孟修 博士

研究生：李自在 敬上

【填答方法說明】

請您仔細閱讀以下每一個問題，並依照您對每一題的同意程度，在適當的勾選答案。若您對該題非常不贊同，請勾選「非常不同意」；若您僅有些許不同意，請勾選「不同意」；若您對該題非常贊同，請勾選「非常同意」；若您大致上同意該一問題，請勾選「同意」；萬一您對該問題沒有意見或不知如何作答，請勾選「無意見」。

第一部份：基本資料（請依個人狀況，勾選適當選項）

1. 性別： (1) 男  (2) 女
2. 年齡： (1) 25歲以下  (2) 26-35歲  (3) 36-45歲  
 (4) 46-55歲  (5) 56歲以上
3. 婚姻： (1) 已婚  (2) 未婚  (3) 其他
4. 職位： (1) 簡任  (2) 薦任  (3) 委任
5. 服務年資： (1) 未滿五年  (2) 6-10年  (3) 11-20年  
 (4) 21-30年  (5) 31年以上
6. 最高學歷： (1) 高中職  (2) 專科  (3) 大學  
 (4) 研究所（含以上）
7. 職務： (1) 主管（含秘書）  (2) 非主管

第二部份：知識學習

|                                       | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    | 不<br>同<br>意              | 無<br>意<br>見              | 同<br>意                   | 非<br>常<br>同<br>意         |    |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----|
|                                       | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |    |
| 1. 貴所的文書均保存在檔案室，不會因同仁離職而遺失。...        | <input type="checkbox"/> | 1  |
| 2. 貴所的一般性文件，只需花少部分的時間便可了解。.....       | <input type="checkbox"/> | 2  |
| 3. 您的工作經驗，難以用文字的方式來表達。.....           | <input type="checkbox"/> | 3  |
| 4. 貴所的組織文化不易對員工說明，需要靠自己去體會。...        | <input type="checkbox"/> | 4  |
| 5. 您承辦的業務，大部分能以文字表達方式向同仁說明。...        | <input type="checkbox"/> | 5  |
| 6. 貴所的一般性業務，對您而言是容易理解的。.....          | <input type="checkbox"/> | 6  |
| 7. 您的工作經驗，同仁要花很多時間才能吸收。.....          | <input type="checkbox"/> | 7  |
| 8. 您如離職時，您的工作經驗會跟著帶走，不易保存給繼任者使用。..... | <input type="checkbox"/> | 8  |
| 9. 貴所的組織文化，需要花很多時間才能了解。.....          | <input type="checkbox"/> | 9  |
| 10. 您承辦的業務，只需花少部分的時間便可了解。.....        | <input type="checkbox"/> | 10 |
| 11. 貴所一般性文書的處理知識，是容易跟同仁說明的。....       | <input type="checkbox"/> | 11 |
| 12. 貴所的組織文化，不易以文字的方式來進行表達。.....       | <input type="checkbox"/> | 12 |

第三部份：成就動機

|                                 | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    | 不<br>同<br>意              | 無<br>意<br>見              | 同<br>意                   | 非<br>常<br>同<br>意         |    |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----|
|                                 | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |    |
| 1. 您所經辦的業務，不管它的難易程度都會把它做完。..... | <input type="checkbox"/> | 1  |
| 2. 您希望貴機關的工作績效評比，都比其它機關好。.....  | <input type="checkbox"/> | 2  |
| 3. 您不在乎自己表現得太好，而引起同仁的嫉妒。.....   | <input type="checkbox"/> | 3  |
| 4. 您喜歡從事新鮮並具有挑戰性的工作。.....       | <input type="checkbox"/> | 4  |
| 5. 您對自己所設定的目標，一定會想盡辦法去達成。.....  | <input type="checkbox"/> | 5  |
| 6. 在各項業務績效評比中，您都很想贏過他人。.....    | <input type="checkbox"/> | 6  |
| 7. 不管別人如何批評，您都會以最好的成就表現出來。..... | <input type="checkbox"/> | 7  |
| 8. 愈多人競爭的目標，您愈想努力去完成。.....      | <input type="checkbox"/> | 8  |
| 9. 雖已筋疲力竭，您仍會堅持把未做完的工作完成。.....  | <input type="checkbox"/> | 9  |
| 10. 您深信在工作上的表現，能比別人優越是重要的。..... | <input type="checkbox"/> | 10 |

11. 如果可以選擇，您將會挑選簡單的工作來做。.....     11
12. 愈困難的任務，您愈想克服它。.....     12
13. 在別人眼裡，您是一位努力進取追求成就的人。.....     13
14. 您如參加機關對外比賽，會期許獲得名次，爭取榮譽。...     14
15. 您喜歡展現自己的實力，對於他人的冷嘲熱諷也不在意     15
16. 雖已連續失敗，您仍會勇往直前。.....     16
17. 您做事一定會有始有終。.....     17
18. 您會要求自己的專長發展，能比其他同仁好。.....     18
19. 您的成功、您的優越，不會怕別人嫉妒。.....     19
20. 做任何事，您都會盡力把他做得盡善盡美。.....     20
21. 您會努力於戶政工作，希望自己成為優秀的戶政人員。     21
22. 您會因某次的挫折，而灰心得不想再工作。.....     22
23. 被中斷的工作，您會渴望去完成它。.....     23

#### 第四部份：組織文化

- |                               | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    | 不<br>同<br>意              | 無<br>意<br>見              | 同<br>意                   | 非<br>常<br>同<br>意         |    |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----|
|                               | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |    |
| 1. 貴所員工間能夠彼此相互合作。.....        | <input type="checkbox"/> | 1  |
| 2. 貴所的員工富有冒險進取的精神。.....       | <input type="checkbox"/> | 2  |
| 3. 貴所鼓勵員工接受新觀念，及提出創新的意見。..... | <input type="checkbox"/> | 3  |
| 4. 貴所各個層級劃分明確。.....           | <input type="checkbox"/> | 4  |
| 5. 貴所員工間能夠彼此信賴。.....          | <input type="checkbox"/> | 5  |
| 6. 貴所擁有完善的規章制度。.....          | <input type="checkbox"/> | 6  |
| 7. 貴所對待員工能夠一視同仁。.....         | <input type="checkbox"/> | 7  |
| 8. 貴所是以權力為導向。.....            | <input type="checkbox"/> | 8  |
| 9. 貴所非常重視人際關係。.....           | <input type="checkbox"/> | 9  |
| 10. 貴所給予員工，相當之自主與自由。.....     | <input type="checkbox"/> | 10 |
| 11. 貴所非常重視工作績效。.....          | <input type="checkbox"/> | 11 |
| 12. 貴所經常鼓勵員工思考。.....          | <input type="checkbox"/> | 12 |
| 13. 貴所經常給予員工鼓舞與獎勵。.....       | <input type="checkbox"/> | 13 |
| 14. 貴所員工經常感受到工作壓力。.....       | <input type="checkbox"/> | 14 |
| 15. 貴所的工作氣氛充滿活力。.....         | <input type="checkbox"/> | 15 |
| 16. 貴所的作風保守。.....             | <input type="checkbox"/> | 16 |
| 17. 在貴所工作能給予人安全感。.....        | <input type="checkbox"/> | 17 |

18. 貴所主管常使用命令語氣說話。.....     18
19. 貴所的業務處理程序均相當明確。.....     19
20. 貴所的管理相當嚴格。.....     20
21. 貴所積極從外界蒐集，戶政工作的相關資訊。.....     21

第五部份：組織創新

- |   | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    | 1                        | 2                        | 無<br>意<br>見              | 3                        | 4                        | 同<br>意                   | 5                        | 非<br>常<br>同<br>意 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| 1. 貴所積極採用，可以改善組織績效的新政策。.....                | <input type="checkbox"/> | 1                |
| 2. 貴所會配合環境的需求，調整各部門的職務分工。.....              | <input type="checkbox"/> | 2                |
| 3. 貴所是依據人力需求招募人員。.....                      | <input type="checkbox"/> | 3                |
| 4. 貴所採用的薪資福利制度，具有相當得獨創性。.....               | <input type="checkbox"/> | 4                |
| 5. 貴所採用的薪資福利制度，可有效結合組織成員的力量，<br>來完成任務。..... | <input type="checkbox"/> | 5                |
| 6. 貴所採用較獨特的績效評量方案。.....                     | <input type="checkbox"/> | 6                |
| 7. 貴所能正確公平的評估員工，對公司的貢獻度。.....               | <input type="checkbox"/> | 7                |
| 8. 貴所主管能以新的領導手段完成任務。.....                   | <input type="checkbox"/> | 8                |
| 9. 貴所主管會採用新的管理方式，且能有效地達成激勵部屬<br>的目的。.....   | <input type="checkbox"/> | 9                |
| 10. 貴所能夠依據顧客的需求，改善對民眾的服務。.....              | <input type="checkbox"/> | 10               |
| 11. 貴所添購的新工具或新設備，對工作效率的提高非常有<br>幫助。.....    | <input type="checkbox"/> | 11               |
| 12. 貴所同仁經常提出，改善服務工作或作業流程的方法。.....           | <input type="checkbox"/> | 12               |
| 13. 貴所年度行政績效的提升，大部分來自服務工作或作業<br>流程的改善。..... | <input type="checkbox"/> | 13               |
| 14. 貴所願意改善民眾的申訴處理方案，以有效解決民眾抱<br>怨。.....     | <input type="checkbox"/> | 14               |
| 15. 貴所經常引進，可以改善服務工作或簡化作業流程的新<br>技術。.....    | <input type="checkbox"/> | 15               |
| 16. 貴所常開發一些，可被民眾接受的新服務工作或新作業<br>流程。.....    | <input type="checkbox"/> | 16               |
| 17. 貴所採用新的管理制度，可有效的檢視實際績效與目標<br>的差距。.....   | <input type="checkbox"/> | 17               |
| 18. 貴所會採用一些，新的服務項目或新的作業流程。.....             | <input type="checkbox"/> | 18               |

19. 與其他政府機關比較，貴所有較多的服務創新。.....      19
20. 貴所對於組織的未來發展，經常有一些開創性的新策略構想。.....      20

第六部份：組織承諾

- |   |                          |                          |                          |                          |                          |           |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|
|   | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    | 不<br>同<br>意              | 無<br>意<br>見              | 同<br>意                   | 非<br>常<br>同<br>意         |           |
|   |                          |                          |                          |                          |                          | 1 2 3 4 5 |
| 1. 您願意付出努力，協助貴所的發展並獲得成功。.....               | <input type="checkbox"/> | 1         |
| 2. 您常對朋友說，您服務的戶政機關是理想的工作場所。....             | <input type="checkbox"/> | 2         |
| 3. 您對貴所幾乎沒有什麼忠誠度可言。.....                    | <input type="checkbox"/> | 3         |
| 4. 您非常願意留在貴所服務，並願意接受主管指派的任何工<br>作。.....     | <input type="checkbox"/> | 4         |
| 5. 您經常將貴所的利益，視同個人的利益，凡事全力以赴。                | <input type="checkbox"/> | 5         |
| 6. 您覺得只要工作性質與條件類似，到其他的政府機關去做<br>事也無所謂。..... | <input type="checkbox"/> | 6         |
| 7. 您對別人提起自己是貴所的員工時，您會感到很驕傲。....             | <input type="checkbox"/> | 7         |
| 8. 在貴所工作，能使您能充分發揮自己的能力。.....                | <input type="checkbox"/> | 8         |
| 9. 只要目前的環境狀況有少許的改變，您就會離開貴所。...              | <input type="checkbox"/> | 9         |
| 10. 您很慶幸當年在尋找工作時，能選擇到貴所服務。.....             | <input type="checkbox"/> | 10        |
| 11. 您覺得繼續留在貴所，不會有什麼前途。.....                 | <input type="checkbox"/> | 11        |
| 12. 您經常難以同意，貴所某些員工的重要政策。.....               | <input type="checkbox"/> | 12        |
| 13. 您非常關心貴機所績效與未來發展。.....                   | <input type="checkbox"/> | 13        |
| 14. 與其他機關比較，貴所是您認為最值得待下去的一個。                | <input type="checkbox"/> | 14        |
| 15. 您決定在貴所服務，顯然是件錯誤的事。.....                 | <input type="checkbox"/> | 15        |

第七部分：組織行政績效

- |                             |                          |                          |                          |                          |                          |           |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|
|                             | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    | 不<br>同<br>意              | 無<br>意<br>見              | 同<br>意                   | 非<br>常<br>同<br>意         |           |
|                             |                          |                          |                          |                          |                          | 1 2 3 4 5 |
| 1. 貴所的形象改善顯著。.....          | <input type="checkbox"/> | 1         |
| 2. 貴所的員工能夠耐心，協助解決民眾問題。..... | <input type="checkbox"/> | 2         |

3. 民眾對貴所的信任感已有提升。.....     3
4. 民眾對貴所員工，處理業務的信心已有提升。.....     4
5. 貴所行政作業流程簡化已有進步。.....     5
6. 貴所實施單一窗口制度成效良好。.....     6
7. 貴所的戶政業務處理已較有彈性。.....     7
8. 貴所處理例行業務效率已有提升。.....     8
9. 貴所處理非例行業務，應變能力已有提升。.....     9
10. 貴所執行戶政業務，節省成本成果顯著。.....     10
11. 貴所整體組織學習的成效顯著。.....     11
12. 貴所的各项資訊流動快速。.....     12
13. 貴所依規定時限，完成上級交辦案件及成果顯著.....     13
14. 在貴所工作中，有較多學習新事務的機會。.....     14
15. 在貴所工作中，有較多完成有意義事物的機會。.....     15
16. 貴所目前的工作福利措施令人滿意。.....     16
17. 貴所目前的工作環境與設施令人滿意。.....     17
18. 貴所目前的工作分派令人滿意。.....     18
19. 貴所同仁間的合作精神良好。.....     19
20. 貴所目前的訓練學習，成效令人滿意。.....     20

本問卷到此全部結束，您提供的意見非常寶貴，為免漏答任何一題，麻煩您再次確認一下，謝謝您的支持與協助！

## 個人簡歷

姓名：李自在

出生地：台灣嘉義

住址：嘉義縣水上鄉塗溝村下塗溝 六 鄰 三十六 號

聯絡電話：05-2695950

E - mail：togon001@yahoo.com.tw

學歷：正修科技學院（五專）（畢業）

經歷：（1）嘉義縣政府民政局課員

（1）嘉義縣大林戶政事務所秘書

（1）嘉義縣溪口鄉公所社會課長

現職：嘉義縣溪口鄉公所民政課長